



Leena Erälinna

Liikesuhteen ulottuvuuksien väliset vaikutussuhteet maataloustarvike- kaupassa

Akateeminen väitöskirja

Esitetään Helsingin yliopiston maatalous-metsätieteellisen tiedekunnan suostumuksella julkisesti tarkastettavaksi Helsingin yliopiston Viikin tiedekampuksen B-talon luentosalissa 4, Latokartanonkaari 7, perjantaina 15. helmikuuta 2013 klo 12.

Helsingin yliopisto,
Taloustieteen laitos
Julkaisuja nro 56, Markkinointi
Helsinki 2013

- Ohjaajat:
- KTT, professori Saara Hyvönen
Taloustieteen laitos
Helsingin yliopisto, Helsinki
- KTT, dosentti Matti Tuominen
Markkinoinnin laitos
Aalto-yliopisto, Helsinki
- Esitarkastajat:
- YTT, professori Raija Komppula
Kauppatieteiden laitos
Itä-Suomen yliopisto, Joensuu
- KTT, dosentti Sami Kajalo
Markkinoinnin laitos
Aalto-yliopisto, Helsinki
- Vastaväittäjä:
- KTT, yliopistolehtori Teuvo Kantanen
Kauppatieteiden laitos
Itä-Suomen yliopisto, Kuopio

ISBN 978-952-10-8605-2 (nid.)

ISBN 978-952-10-8606-9 (pdf.)

ISSN 1235-2241

<http://ethesis.helsinki.fi/>

Unigrafia
Helsinki 2013

Esipuhe

Tämän tutkimuksen kiinnostuksen kohteena ovat ne ulottuvuudet, jotka asiakkaiden näkökulmasta muodostavat liikesuhteessa arvoa ja sitouttavat. Kilpailu yritysten välillä asiakkaista on kovaa, ja ne pyrkivät tekemään tulosta luomalla arvoa asiakkaille ja sitouttamalla heitä. Yksiselitteistä vastausta siihen, mitkä ulottuvuudet luovat asiakkaille arvoa ja mitkä sitouttavat heitä, ei ole vielä löydetty. Liikesuhde on jo sinänsä mielenkiintoinen tutkimusalue, lisäksi tämän tutkimuksen osalta kiinnostavuutta lisää se, että sitä tutkitaan maataloustarvikekauppakontekstissa. Maataloustarvikekauppaa on Suomessa tehty jo toistasataa vuotta. Sen pitkistä historiasta huolimatta, sitä ei ole Suomessa juuri tutkittu. Tähän puutteeseen on tällä tutkimuksella pyritty vastaamaan. Kotimainen maataloustarvikekauppa muistuttaa rakenteeltaan keskittyntä päivittäistavara-kaupanmarkkinoita, jota kaksi vahvaa keskusliikettä hallitsevat. Rakennemuutos ja kannattavuuskehitys muokkaavat edelleen koko maataloussektoria, ja näköpiirissä onkin muutoksia. Tässä tutkimuksessa pyritään osaltaan löytämään vastauksia siihen, miten kovassa kilpailutilanteessa voidaan vastata asiakkaitten tarpeisiin.

Tämän väitöskirjatyön aikana minua ovat auttaneet lukuisat henkilöt. Suurimmat ja parhaimmat kiitokseni kuuluvat ohjaajalleni professori Saara Hyvöselle, joka on pitkäjänteisesti jaksanut aina kannustaa ja tukea minua tutkimustyöni aikana. Samoin lämpimät kiitokset dosentti Matti Tuomiselle, joka on auttanut ja tukenut pitkin tutkimusmatkaani. Sydämelliset kiitokset myös väitöskirjani esitarkastajille professori Raija Komppulalle ja dosentti Sami Kajalolle. Heiltä sain erityisen arvokkaita neuvoja ja kommentteja väitöskirjani loppuvaiheessa. Taloustieteen laitokselta haluan kiittää hyvistä yhteistyöstä, avusta ja neuvoista professori Petri Ollilaa. Lisäksi monessa asiassa minua ovat laitoksella auttaneet tutkijat Aino Immonen, Sari Ollila ja Heikki Mäkinen, joille kaikille parhaat kiitokseni. Virkistävistä keskusteluista ja käytännön avusta kiitän lämpimästi toimistosiihteeriä Outi Pajusta. Kielentarkastuksesta kiitän William Velmalaa ja Sirpa Ovaskaista.

Haluan osoittaa lämpimimmät kiitokseni kaikille niille 250 maatalousyrittäjälle ja kollegalle, jotka uhrasivat aikaansa ja vastasivat pitkään kyselylomakkeeseen. Ilman teitä tämän työn toteuttaminen ei olisi ollut mahdollista. Suuret kiitokset myös Agrimarket-ketjulle, joka on ollut korvaamattomana apuna osoiteaineiston hankinnassa. Olen erityisen kiitollinen Agrimarket-ketjun johdolle saadessani luvan käyttää tätä aineistoa.

Taloudellisesta tuesta kiitän Jenny ja Antti Wihurin rahastoa sekä August Johannes ja Aino Tiuran maatalouden tutkimussäätiötä.

Asiat tulee kuitenkin osata asettaa oikeisiin mittasuhteisiin. Tärkeintä elämässäni on perheeni – Juha-Pekka, Maria ja Otto. Teidän kanssanne ja avullanne olen voinut saavuttaa paljon. Kiitos siitä, että olette olemassa. Omistan tämän kirjan teille.

Paimion Kyllälän Tuomolassa tammikuussa 2013

Leena Erälinna

Liikesuhteen ulottuvuuksien väliset vaikutussuhteet maaloustarvikekaupassa

Leena Erälinna

Tiivistelmä: Tutkimuksen tarkastelun kohteena on maaloustarvikekaupan ja maaloustyrittäjien välinen liikesuhde. Tutkimuksen pää tavoitteena on johtaa liikesuhteen käsitteelliset vastineet ja testata näiden vastineiden välisiä suhteita empiirisesti. Tutkimuksen teoreettisena tavoitteena on tämentää liikesuhteen ulottuvuudet, joita tässä tutkimuksessa ovat luottamus, liikesuhteen vastineet, sitoutuminen ja liikesuhteen arvo. Lisäksi tutkimuksessa muodostetaan edellä mainituista ulottuvuuksista käsitteellinen malli ja johdetaan tutkimushypoteesit. Metodologisena tavoitteena on täydentää yritysten välisen liikesuhteen arvon mittaustapaa välinearvomallilla.

Tutkimuksen teoreettinen tarkastelu perustuu pitkälti sosiaalisen vaihdannan teoriaan ja sen esille tuomiin näkökulmiin. Lisäksi tutkimuksessa sivutaan talousteoreettista vaihdantakustannusnäkemystä, koska liikesuhteisiin vaikuttavat myös taloudelliset tekijät. Tutkimuksen teoreettinen lähestymistapa perustuu asiakassuhdejohtamisen näkökulmaan. Sen keskeisenä ajatuksena on arvon luominen asiakkaille niin, että se ylläpitää ja sitouttaa asiakaskuntaa. Näkemyksessä on yleisesti tarkasteltu arvoa ja liikesuhteesta saatavia vastineita toimittajayrityksen näkökulmasta. Asiakkaiden näkemys kyseisistä ulottuvuuksista on jäänyt vähäisemmälle huomiolle. Tutkimuksen tarkoituksena onkin esittää asiakkaan näkemyksiä arvoa luovista liikesuhteen ulottuvuuksista maaloustarvikekaupassa.

Empiirisen aineiston muodostaa 250 maaloustyrittäjän vastaukset maaloustarvikekaupasta. Aineisto on kerätty postikyselyä: lomake postitettiin 610 maaloustyrittäjälle ja vastausprosentiksi saatiin 41,5 %. Maaloustyrittäjät on poimittu ositettuna otoksena siten, että vastaajiksi valittiin keskimääräistä suurempien maatilojen ostopotentiaaliset tyrittäjät, jotka ovat alueellisesti jakautuneet mahdollisimman tasaisesti. Tulosten mukaan ositetun otoksen tavoitteet saavutettiin. Liikesuhdevastineita jäsenneltiin faktorianalysillä, jossa ne jakautuivat kolmeksi vastinemuuttajaksi eli palvelu-, tarjoama- ja tietotaitovastineeksi. Näistä liikesuhdevastinemuuttajasta muodostettiin yhdessä luottamuksen, sitoutumisen ja liikesuhteen arvon kanssa tutkimuksen käsitelmä ja hypoteesit. Käsitelmää ja hypoteesia testattiin empiirisesti rakenneyhtälömallilla (LISREL 8.80).

Tutkimuksessa osoitetaan, että luottamuksella on merkitsevä vaikutus kaikkiin tutkittaviin liikesuhdevastineisiin. Tulosten mukaan liikesuhteen arvoon vaikuttavat liikesuhdevastineista palvelun ja tarjoaman vastaavuus asiakkaan omiin odotuksiin nähden. Maaloustarvikekaupassa asiakkaan saamalla palveluvastineella on merkitsevämpi vaikutus liikesuhteen arvoon kuin tarjoamavastineella. Sitoutumiseen puolestaan vaikuttavat tietotaitoon liittyvät vastineet, jotka viittaavat maaloustyrittäjien ja yritysten taloudellis-rationaalisiin tavoitteisiin ja päämääriin. Tutkimustulosten mukaan arvoon ja sitoutumiseen vaikuttavat siis eri liikesuhdevastineet. Tutkimuksessa on voitu myös todentaa se asiakassuhdejohtamisen näkemys, että liikesuhteen arvolla on positiivinen ja merkitsevä vaikutus liikesuhteeseen sitoutumiseen. Tässä tutkimuksessa liikesuhteen arvon empiiriset vastineet on johdettu teoreettisten käsitteiden pohjalta, ja niitä on testattu tässä tutkimuksessa onnistuneesti maaloustarvikekauppakontekstissa. Tutkimuksessa on myös kyetty osoittamaan, että liikesuhteen arvon mittaustapa välinearvomallilla on metodologisesti onnistunut.

Avainsanat: asiakassuhdejohtaminen (CRM), luottamus, liikesuhdevastineet, liikesuhteen arvo, sitoutuminen, maaloustarvikekauppa

The Connections between Dimensions of the Business-to-Business Relationship in Agricultural Supplies Trade

Leena Erälinna

Abstract: The present study focuses on the business-to-business (b-to-b) relationships between agricultural entrepreneurs and agricultural supplies trade companies. The primary purpose of this study is to determine and derive the dimensions of the business relationships from theories. The dimensions examined include trust, the benefits of the relationship commitment, and the value of the business relationship. The second aim of the study is to model and verify the connections between dimensions of the business relationships from theories, produce hypothesis, and test them. The methodological aim of this study is to complement the empirical measurement of the business relationship value.

The theoretical framework of this study is primarily based on the views of customer relationship management (CRM), the central idea of which is to create value for customers, which in turn helps to keep them committed. Literature on CRM and relationship marketing provide an overview of the formation of value and commitment from the viewpoint of the product/service provider. The present study examines customer and business relationships from the customers' point of view. The social dimensions of business and customer relationships influence how well a business relationship works; these factors are examined mainly in light of the social exchange theory, and also the transaction cost analysis.

The data were collected by way of a national survey that was sent to 610 agricultural entrepreneurs. A total of 250 responses were received for the study, making the response rate 41.5 %. The data was collected using stratified sampling, and it was analysed using statistical methods: linear structural equation modelling (LISREL 8.80 –program) was used to analyse the connections between the dimensions of the relationship, and factor analysis was used to analyse the benefits.

The results of the study reveal that there are different benefits that mainly influence commitment and relationship value. The benefits are factored in three groups according to the factor analysis. The groups are named as service benefits, offering benefits, and know-how benefits. Trust was the most significant dimension, which had an impact on all benefit factors. According to the results, there is a significant connection between the value of the relationship and service benefits or offering benefits. Especially the service benefits have a significant, positive effect on the value of the relationship. The know-how benefits have a significant effect on commitment, but no influence on the value of the relationship. According to this study, we can verify that different benefits have an impact on the value of relationships and on the commitment of the customer in business-to-business relationship.

In this study, customer value has been measured utilizing a renewed method whereby the business-to-customer value measurement method has been combined with a business-to-business context. The novelty of this study involves, in particular, the development of new empirical measurements of relationship value based on theoretical concepts.

Keywords: CRM, trust, relationship benefits, relationship value, commitment, agricultural supplies trade.

Sisällysluettelo

1. Johdanto.....	9
1.1 Tutkimuksen tausta.....	9
1.2 Tutkimuksen teoreettinen asemointi	12
1.2.1 Varhaiset jakelukanavatutkimukset	12
1.2.1.1 Talousteoreettinen näkemys.....	12
1.2.1.2 Sosiaalisen vaihdantateorian jakelututkimukset	14
1.2.2 Suhdemarkkinoinnin lähestymistapa	17
1.2.3 Asiakassuhdejohtamisen lähestymistapa	18
1.3 Tutkimuksen tavoitteet	23
1.4 Tutkimusalueen rajausta ja tutkimuksessa käyttävät termit	25
1.5 Tutkimuksen rakenne	28
 2. Maatalouden ja maatalouskaupan kehitys ja nykyrakenne	30
2.1 Maatalouden rakennekehitys, tuotantorakenne ja kannattavuus Suomessa	30
2.1.1 Maatalouden rakennekehitys Suomessa toisen maailmansodan jälkeen	30
2.1.2 Maatalousyritysten tuotantorakenne Suomessa 2000-luvulla	31
2.1.3 Maatalouden kannattavuus ja kustannuskehitys EU-jäsenyyden aikana.....	34
2.2 Maatalouskaupat ja niiden kehitys Suomessa	37
2.3 Yhteenvedo.....	42
 3. Liikesuhteen ulottuvuudet.....	44
3.1 Luottamus.....	44
3.2 Liikesuhdevastineet	48
3.3 Sitoutuminen	53
3.4 Liikesuhteen arvo	59
3.4.1 Sosiaalista vaihdantateoriaa sivuavat arvotutkimukset	59
3.4.2 Arvo asiakassuhdejohtamistarkastelussa	61
3.4.3 Liikesuhteen arvon määrittely asiakkaan näkökulmasta	63
3.5 Tutkimuksen käsitelmän muodostaminen ja hypoteesit	66
 4. Tutkimusmenetelmät ja tutkimusaineisto	69
4.1 Tutkimuskohde ja tietojen keruu	69
4.2 Muuttujien operationalisointi	70
4.2.1 Luottamus.....	71
4.2.2 Liikesuhdevastineet	71
4.2.3 Sitoutuminen	72
4.2.4 Liikesuhteen arvo	73
4.3 Tutkimuksen luotettavuus	74
4.3.1 Reliabiliteetti	74
4.3.2 Validiteetti.....	75
4.4 Aineiston analyysimenetelmät.....	76
4.4.1 Faktorianalyysi	76
4.4.2 Rakenneyhtälömalli	77
4.5 Kohdejoukon kuvaus.....	78
4.5.1 Vastaajien perustiedot	78

4.5.2 Tuotantoon liittyvät ostot ja hankintakanavat.....	83
4.5.3 Asiakkuus maatalouskaupassa	84
4.5.4 Ensisijaisen maatalouskaupan valinneiden asiakkaiden profiili	86
4.5.5 Tuotantopanosten hankinta asiakasryhmittäin	88
4.5.6 Investointihankinnat	90
4.5.7 Yhteenveto kohdejoukosta ja hankinnoista	92
5. Rakenneyhtälömalli.....	94
5.1 Faktorianalyysi	94
5.2 Mittausmallin muodostaminen	96
5.3 Rakenneyhtälömallin muodostaminen ja hypoteesien testaus	100
6. Tutkimustulosten tarkastelu, johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset.....	105
6.1 Tutkimuksen keskeiset tulokset	105
6.2 Tutkimuksen metodologinen kontribuutio	112
6.3 Tutkimuksen käytännön merkitys	114
6.4 Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset	117
Lähdeluettelo.....	120
Liitteet	131
Liite 1	131
Liite 2	139
Liite 3	140
Liite 4	141
Liite 5	146
Liite 6	169
Liite 7	186
Liite 8	198

Kuvioluettelo

Kuvio 1.1. Teoreettinen ja kausaalinen näkemys asiakassuhdejohtamisen menestystekijöistä.....	22
Kuvio 1.2. Tutkittava ilmiö: maatalouskaupan ja maatalousyrittäjien väliset tuote- ja panosvirrat.....	25
Kuvio 1.3. Tutkimuksen rakenne.....	28
Kuvio 2.1. Tukea saaneiden tilojen tuotantosuuntajakautuma vuonna 2009.....	32
Kuvio 2.2. Tuotannon osuus maataloustuotannon markkinahintaisesta tuotosta vuonna 2009.....	33
Kuvio 2.3. Maatalouden tuottojen jakautuminen vuonna 2009.....	35
Kuvio 2.4. Maatalouden kustannusten jakautuminen vuonna 2009.....	36
Kuvio 2.5. Agrimarket-ketjun omistusrakenne vuonna 2012.....	38
Kuvio 2.6. K-maatalousketjun omistusrakenne.....	39
Kuvio 3.1. Asiakassuhdejohtamisen arvoketju.....	62
Kuvio 3.2. Asiakkaan hierarkkinen arvomalli.....	64
Kuvio 3.3. Liikesuhteen arvon muodostusprosessi.....	65
Kuvio 3.4. Testattava käsitelmä ja hypoteesit.....	66
Kuvio 4.1. Vastaajien ikäjakauma.....	78
Kuvio 4.2. Vastaajien viljelmien sijainti.....	79
Kuvio 4.3. Vastaajien viljelmien sijainti suuralueittain.....	80
Kuvio 4.4. Tuotantotarvikkeiden hankinta maatalouskaupparyhmittäin.....	83
Kuvio 4.5. Kone-, laite- ja rakennustarvikehankintakanavat.....	84
Kuvio 4.6. Maatalousyrittäjien ensisijainen maatalouskauppa.....	85
Kuvio 4.7. Toissijainen maatalouskauppa.....	85
Kuvio 4.8. Ensisijainen maatalouskaupan valinta asiointipituuden mukaan.....	87
Kuvio 4.9. Ensisijaisten maatalouskauppojen jakaantuminen maakunnittain.....	88
Kuvio 5.1. Käsitelmä.....	94
Kuvio 5.2. Faktoroinnilla modifioitu käsitelmä.....	96
Kuvio 5.3. Rakenneyhtälömalli.....	102
Kuvio 6.1. Faktoroinnilla modifoidun käsitelmän tulokset ja liikesuhdeulottuvuuksien väliset merkitsevät yhteydet.....	106

Taulukkoluetelo

Taulukko 1.1. Asiakassuhdejohtamisen päänäkökulmat.....	20
Taulukko 3.1. Luottamuksen teoreettisia näkökulmia, määritelmiä ja ulottuvuuksia.....	45
Taulukko 3.2. Toimintoja, jotka vaikuttavat asiakkaan saamiin vastineisiin.....	49
Taulukko 3.3. Vastineulottuvuuksia empiirisissä b-to-b-suhdetutkimuksissa.....	50
Taulukko 3.4. Sitoutumisen ulottuvuudet jakelukanavatutkimuksissa.....	55
Taulukko 4.1. Vastaajien mautilojen koko, viljelyaika ja veronalaiset tulot.....	80
Taulukko 4.2. Mautilojen tuotantosuuntien jakautuminen.....	81
Taulukko 4.3. Ensisijaisen maatalouskaupan valinneiden tuotantopanos ja -tarvikehankinnat kaupparyhmittäin.....	89
Taulukko 4.4. Ensisijaisen maatalouskaupan valinneiden asiakkaiden investointihankinnat.....	91
Taulukko 5.1. Vastinefaktorit.....	95
Taulukko 5.2. Ensimmäisen mittausmallin testaus.....	97
Taulukko 5.3. Toisen mittausmallin testaus.....	98
Taulukko 5.4. Lopullisen mittausmallin testaus.....	98
Taulukko 5.5. Latenttien muuttujien sekä taustamuuttujien tarkastelu.....	99
Taulukko 5.6. Muuttujien keskiarvo-, hajonta- ja korrelaatiotaulukko.....	101
Taulukko 6.1. Ensimmäisen hypoteesin testaus.....	107
Taulukko 6.2. Toisen hypoteesin testaus.....	109
Taulukko 6.3. Kolmannen hypoteesin testaus.....	111

1 Johdanto

1.1. Tutkimuksen tausta

Elintarvikeketjuun kuuluvaa maataloutta on tutkittu ja tutkitaan Suomessa varsin runsaasti. Sen sijaan siihen kiinteästi liittyvää panos- ja tarvikekauppaa ei ole Suomessa juurikaan tutkittu, vaikka maataloustarvikekauppaa on yksi keskeinen osatekijä elintarvikeketjussa. Suurimmilla maatalouskaupparyhmillä on myös kytköksiä sekä maatalouden tuotantopanostoihin että päivittäistavarakauppaan. Tässä tutkimuksessa pyritään osaltaan lisäämään tietämystä maataloustarvikekaupasta sekä sen ja maatalousyrittäjien välisistä liikesuhteista niin, että liikesuhdetta kuvataan maatalousyrittäjän näkökulmasta.

Maatalouden rakennemuutos on viimeisimmän vajaan kahden vuosikymmenen aikana ollut huomattava. Euroopan unioniin liittymisen myötä ns. ”yhdessä yössä” siirryttiin suljetuilta elintarvikemarkkinoilta avoimeen kauppaan: maataloustuotteiden kysyntä muuttui markkinalähtöiseksi, maataloustulo romahti ja samalla hallinnollisen ohjauksen ja tuen määrä kasvoi. Suomessa maatilojen määrä on EU-aikana vähentynyt puoleen, ja samalla tilakoko on kasvanut nopeasti (Niemi ja Ahlstedt 2010). Yhtäältä jatkavilla päätoimisilla maataloilla tuotanto on varsin erikoistunutta, ja toisaalta osa-aikaisten maatilojen määrä on lisääntynyt voimakkaasti. Vaikka maatilayritykset ovat varsin homogeenisia ostotarpeiltaan, ne ovat alueellisesti, tuotantosuunnittain tai päätoimisuutensa mukaan hyvinkin heterogeenisiä. Alueellisesti maatilayritykset ovat jakautuneet niin, että peltopinta-alaltaan suurimmat tilat sijaitsevat eteläisessä Suomessa ja pienimmät pohjoisessa Suomessa. Maatalousyritykset eroavat toistaan myös tuotantosuunnittain: pohjoisessa ja itäisessä Suomessa on paljon maitotiloja, eteläisessä Suomessa ja Etelä-Pohjanmaalla taas sikatiloja. Eteläisestä Suomesta löytyvät myös suurimmat erikois- ja puutarhakasvitilat. Ne, jotka ovat investoineet tuotantotoimintaansa voimakkaasti, ovat usein ns. päätoimisia maatalousyrittäjiä. Osa-aikaisten tai sivutoimisten yrittäjien kasvinviljelytilat sijaitsevat useimmiten asutuskeskusten liepeillä, jossa on mahdollisuus myös muuhun ansioon. Alueiden sisällä on myös tuotannollisia eroja ostotarpeissa eri maatilayritysten välillä.

Maatalouden rakennemuutos on vaikuttanut myös maataloustarvikekauppaan. Maataloustarvikekaupalla on pitkä historia, ja osuustoiminnallisen maatalouskaupan alku ajoittuu 1890-luvun loppuun. Maataloustarvikekaupan merkitys kasvoi toisen maailmansodan jälkeisessä Suomessa, jolloin maatalous tarjosi suurimmalle osalle suomalaisista sekä elinkeinon että asuinpaikan. Maataloustarvikekaupan oma rakenteellinen muutos tapahtui 1990-luvun laman aikaan. Tällöin keskusliikkeiden konkurssin myötä kaksi maatalouskaupparyhmää poistui markkinoilta (Herranen 2004). Ennen Euroopan unioniin liittymistä niin kutsutulla maataloustarvikekauppojen kultakaudella maataloustarvikkeiden, -koneiden ja -laitteiden kysyntä oli varsin tasaista. Tämä johtui siitä, että maatalatalouksien tulot olivat maataloustupon

vuoksi vakaat ja kasvavat. EU-jäsenyysskaudella maataloustarvikekauppojen määrä on sen sijaan laskenut. Kaupalle eniten haastetta on tuonut maatilojen väheneminen, yksikkökoon kasvu ja erikoistuminen sekä vuosittaisen maataloustulon varsin epätasainen jakautuminen, mikä johtuu maataloustuotteiden hintojen varsin suurestakin vaihtelusta. Tämä on johtanut maataloudessa käytettävien panosten varsin epätasaiseen kysyntään (Niemi ja Ahlstedt 2005; 2010).

Maataloustarvikekaupan pitäisi osata palvella kaikkia tuotantosuuntaryhmiä asian-
tuntevasti. Kaikkien eri asiakasryhmien palveleminen ja asiakkuuksien hallit-
seminen perustuu suhdemarkkinoinnin oletukselle, jossa pyritään luomaan
pitkäkestoisia ja vahvoja asiakassuhteita mahdollisimman laajan asiakaskunnan
kanssa (ks. Dwyer ym. 1987; Anderson ja Narus 1990; Morgan ja Hunt 1994).
Tämä suuntaus on ollut jakelumarkkinoinnin teoreettisena johtoajatuksena aina
1980-luvun puolivälistä alkaen. Jakelumarkkinatutkimuksissa tämä lähestymistapa
sivuutti osaksi siihenastisen vallalla olleen vaihdantakustannusteoriaan tukeutuvan
tutkimuksen asiakkaiden ja valmistajien välisestä vaihdosta. Suhdemarkkinoinnissa
painotetaan yhteistyösuhteiden saavuttamista sosiaalipsykologisten keinojen, kuten
positiivisen riippuvuuden avulla, jolloin molemmille osapuolille muodostuu liike-
suhteesta etua.

Suhdemarkkinointiin perustuvan lähestymistavan ongelmaksi on muodostunut se,
ettei kaikkien asiakkaiden kanssa ole mahdollista luoda tiiviitä liikesuhteita.
Maatilayritysten määrän väheneminen on myös supistanut merkittävästi maatalous-
tarvikekauppojen ja niiden henkilökunnan määrää. Maataloustarvikekaupan
asiakaskunta on niin moninaista, että kaikkien tuotantosuuntien palveleminen
tarve- ja vaativuustasoon nähden vaatii suuria resursseja. Kuten muillakin toimi-
aloilla, myös maatalousyrityksissä erikoistuminen on viety varsin nopeasti niin
pitkälle, että muun muassa neuvontajärjestöissä tuotannon nopea kehittyminen ja
erikoistumien tuovat suuria haasteita. Ja maataloustarvikekaupan henkilöstömäärän
supistuminen tekee siitä vieläkin haastavampaa. Toisaalta avuksi ovat tulleet
tietotekniikan kehitys ja asiakastietokannat.

Tietotekniikan nopea kehitys on antanut yrityksille mahdollisuuden luoda laajoja
asiakastiedostoja ja ylläpitää kiinteitä asiakassuhteita. 1990-luvun puolivälissä
yleistyi termi *asiakkuuden hallinta* (*Customer Relationship Management, CRM*),
jolla on kuvattu lähinnä teknologiaan perustuvia ratkaisuja asiakastietokantojen
koonnissa (Payne ja Frow 2005). Aluksi CRM:ää pidettiin pelkkänä asiakas-
tietokantojen hallinnointikeinona, mutta melko pian huomattiin sen mahdollisuudet
suhdemarkkinoinnin kehittämisessä, kuten kustannusten hillitsemisessä (Johnson ja
Selnes 2005). Alkuaikoina suhdemarkkinoinnin ja asiakassuhdemarkkinoinnin
välistä eroa pidettiin pienenä, ja niitä käsiteltiin usein synonyymeina (Parvatiyar ja
Sheth 2001). Nytemmin ero näkemysten välillä on kasvanut ja CRM on eriytynyt
omaksi tutkimusalueekseen. CRM:lle ei ole vielä vakiintunut suomenkielistä
käännöstä, ja käytössä ovat ainakin asiakassuhdejohtaminen, asiakaspääoman

johtaminen ja asiakkuuden hallinta. Tässä tutkimuksessa käytetään termiä *asiakassuhdejohtaminen*, koska se tukee tutkimuksen suhdenäkökulmaa.

Asiakassuhdejohtamisen perusajatus on kehittää strategisesti yhä tuottavampia liikesuhteita yrityksen kannalta ideaalisen asiakaskombinaation kanssa (ks. Zablah ym. 2004; Buttle 2004). Toisin sanoen yrityksen ei kustannussyistä kannata palvelella koko laajaa asiakaskuntaa. Sen tulee keskittyä niihin, joita se pystyy palvelemaan kaikkein kannattavimmin, joille se pystyy tarjoamaan liikesuhteessa arvoa ja joita se pystyy sitouttamaan. Buttlen (2004) mukaan asiakassuhdejohtamisen pää tavoite on tehdä yhä parempaa tulosta johtamalla asiakassuhteita niin, että pystytään tunnistamaan, tyydyttämään ja pitämään yrityksen kannalta kaikkein kannattavin asiakaskunta. Asiakassuhdejohtamisen avulla organisoidaan vaihdantaa siten, että pystytään hallitsemaan kustannuksia ja luomaan tuottavia asiakassuhteita.

Yritykset käyttävät arvon luomista keinona saavuttaa tuottavia asiakassuhteita. Buttle (2004) kuvaa tätä teoreettisesti asiakaslähtöisessä arvoketjumallissaan, joka muistuttaa pitkälti Porterin (1985) arvoketjumallia. Ero näiden kahden välillä on siinä, että Buttlen (2004) mallissa asiakas ikään kuin korvaa Porterin (1985) tuotteen. Molemmissa näistä malleista on tarkoitus luoda asiakkaille arvoa. Arvon luomisella saadaan kannattavimmat asiakkaat sitoutumaan yhteistyöhön yrityksen kanssa, ja näin varmistetaan yrityksen asiakaspääoma ja menestyminen.

Tämä asiakassuhdejohtamisen näkemys ja pääperiaate on tämänkin tutkimuksen mielenkiinnon kohde. Tällä näkemyksellä on mahdollista vastata heterogeenisen asiakaskunnan tarpeisiin maataloustarvikekaupassa. Tutkimuksessa tarkastellaan, millaisia liikesuhdetekijöitä maataloustarvikekaupan ja -yrittäjien välisissä liikesuhteissa on ja miten ne muodostuvat sekä mitkä tekijät liikesuhteissa vaikuttavat liikesuhteen arvon ja sitoutumisen muodostumiseen. Tätä muodostumista on asiakassuhdejohtamisessa tarkasteltu aiemmin lähinnä yrityksen kannalta (ks. Richards ja Jones 2008). Keskeistä liikesuhteen jatkuvuuden kannalta kuitenkin on, miten arvo jakautuu osapuolten kesken (Dwyer ym. 1987). Tutkimuksen tarkastelunäkökulma poikkeaaikin aiemmista asiakassuhdejohtamisen näkemyksistä ja tutkimuksista, sillä tässä tutkimuksessa liikesuhdetekijöitä tarkastellaan ja arvioidaan asiakkaan eli maatalousyrittäjän näkökulmasta.

Kuten jo edellä todettiin, kotimaisen maataloustarvikekaupan tutkimus on jäänyt vähäiselle huomiolle. Maataloustarvikekaupan arvo on viime vuosina ollut kaupan oman arvion mukaan noin 2 miljardia euroa (ks. tarkemmin luku 2.2). Se on hyvin keskittynyttä, kuten on päivittäistavarakauppakin, ja sen taustalla ovat samat toimijat: S- ja K-ryhmän yhteenlaskettu markkinaosuus on 80 prosenttia myös maataloustarvikekaupassa. S-ryhmällä on maatalouskaupassa K-ryhmää pitemmät perinteet, vaikka siitä ei kuitenkaan ole juuri esitetty tutkimuksia. Maatalouskaupan ja maatalousyrittäjien välisistä liikesuhteista on julkaistu lisensiaatintyö (Erälinna 2009). Muita liikesuhdetutkimuksia ovat Suomessa tehneet muun muassa Hyvönen (1990) ja Lindblom (2003). Hyvönen (1990) on tutkinut päivittäistavarakaupan

puolella valtaa tukku- ja vähittäiskaupassa (K-ryhmä). Lindblom (2003) on puolestaan tutkinut vaihdantasuhteiden muutosta panimo- ja virvoitusjuomateollisuuden sekä K-ryhmän vähittäiskaupan välillä.

1.2 Tutkimuksen teoreettinen asemointi

1.2.1 Varhaiset jakelukanavatutkimukset

Tässä luvussa esitellään pääpiirteittäin kahta teoreettista tutkimussuuntausta, joilla on tarkasteltu jakelukanavasuhteita viimeisten vuosikymmenten aikana. Jakelukanavatutkimuksen historiallista taustaa halutaan esitellä, jotta ymmärretään, miten nykyisiin teoreettisiin näkökulmiin on edetty. Jakelukanavatutkimusta on hallinnut 1960–1970-lukujen taitteesta lähtien kaksi teoreettista päälinjaa: talousteoreettinen (*economic*) ja käyttäytymistieteellinen (*behavioral*) näkökulma (Stern ja Reve 1980). Näkökulmia yhdistää se, että molempien päämääränä on löytää mahdollisimman tehokkaat ja taloudelliset tavat ohjata markkinointikanavissa tapahtuvaa vaihdantaa – ainoastaan lähestymistavat poikkeavat toisistaan. Tämä tutkimus perustuu lähinnä käyttäytymistieteellisiin näkemyksiin, mutta koska liiketoiminnassa vaikuttavat myös taloudelliset tekijät, tutustutaan myös talousteoreettisiin näkemyksiin.

1.2.1.1 Talousteoreettinen näkemys

Talousteoreettinen näkemys perustuu pääasiallisesti vaihdantakustannusteorian (*Transaction Cost Analysis*) näkemyksiin ”vaihdannan organisoinnista” tehokkaimmalla mahdollisella tavalla. Siinä tarkastellaan, millä vaihdantakustannusteorian jatkumon yhteistyömuodoista saavutetaan tavoitteet ja päämäärät parhaiten ja siten, että pystytään järjestämään kustannukset mahdollisimman taloudellisesti. Yhteistyömuotoja löytyy jatkumolta, jonka toisessa ääripäässä ovat tehokkaat markkinat ja toisessa tiiviit sisäiset hallinnolliset ohjausjärjestelmät (*governance structure*).

Väliin mahtuu suuri joukko erilaisia yhteistyömuotoja. Punnittaessa eri yhteistyömuotoja ja/tai oman toiminnan järjestelyä arvioitavana on myös vaihdantakustannuksia aiheuttavat tekijät. Williamsonin (1975, 1979, 1985) mukaan vaihdantakustannuksia aiheuttavat muun muassa päätöksentekijöiden inhimilliseen käyttäytymiseen liittyvät seikat, kuten rajoitettu rationaalisuus (*bounded rationality*) ja opportunisti. Transaktiokustannuksiin vaikuttavat myös toimintaympäristöstä johtuvat rajoitteet, kuten epävarmuus tulevaisuudesta, toimintaympäristön monitavuus sekä toimijoiden vähäisyys (ks. Williamson 1975, 1979). Nämä inhimilliset ja toimintaympäristöstä johtuvat rajoitteet aiheuttavat suojaus- ja etsintäkustannuksia. Tietoisuus itsekkästä käyttäytymisestä aiheuttaa kustannuksia suojautumisen takia ja vaikuttaa osapuolten väliseen luottamukseen. Markkinoiden kompleksisuus, epävarmuus ja toimijoiden vähäisyys vaikuttavat puolestaan

osapuolten välisen informaation symmetriaan. Tämä antaa mahdollisuuden opportunistiseen käyttäytymiseen ja lisää informaation etsintäkuluja. Lisäksi yksittäisten toimijoiden päätöksenteon rajallisuus yhdessä epätasaisesti jakautuneen tiedon kanssa lisää kustannuksia. Vaihdantakustannusteorian mukaan organisaatiot järjestäytyvät siten, että niille aiheutuu mahdollisimman vähän kokonaiskustannuksia. Tässä teorialähestymistavassa arvon pääasiallinen lähde perustuu osapuolten välisen vaihdannan tehokkuuteen, jolloin edellä mainittuja kustannuksia voidaan tehokkaasti karsia (Williamson 1975, 1985).

Vaihdantakustannusteorian mukaan kaikki markkinatoimenpiteet aiheuttavat kustannuksia – itse asiassa yritysten syntyminen ja olemassaolo perustuvat juuri näihin kustannuksiin (Coase 1937). Vaihdantakustannuksia muodostavat kaikki ne sopimuksen tekemiseen ja vaihdantaan liittyvät järjestelyt, jotka liittyvät esimerkiksi neuvotteluihin, informaation keräämiseen ja valvontaan. Näitä kustannuksia syntyy ennen varsinaista vaihdantaa ja vaihdannan jälkeen. Vaihdantakustannuksia ei voida poistaa kokonaan, mutta niitä voidaan hallita ja pienentää edellä mainituilla järjestelyillä tai yhteistyömuodoilla (Williamson 1975, 1979).

Vaihdantakustannusteorian hallinnollisten rakenteiden sekä niin sanottujen tehokaiden markkinoiden näkemysten välimaastossa sijaitsee suhteen hallinnointi, jossa osapuolten valvonta (*control*), vastuut ja tuotot on jaettu osapuolten kesken, usein sanattomin sopimuksin ja säännöin (Anderson ja Coughlan 2002). MacNeil (1978, 1980) täydensi vaihdantakustannusteoreettista näkemystä suhdenormiteorialla (*relational norms*). Perusajatuksena on luoda pohja pitkäjänteiselle yhteistyölle yhdessä sovitulla muodollisilla sopimuksilla, jotka puolestaan muodostavat pohjan sopimusnormeille. Näillä normeilla on tarkoitus luoda toimiva liikesuhde ja välttää vaihdannan mahdolliset häiriöt ja kustannukset. Normit ovatkin yksi tapa kontrolloida sosiaalisesti ja hallinnollisesti osapuolia, kun osapuolten tavoitteet ja päämäärät ovat avoimia tai kaukana toisistaan (Gundlach ja Achrol 1993).

Vaihdantakustannusteoreettinen ja käyttäytymistieteellinen näkemys ovat kulke-neet osan matkaa jakelukanavatutkimuksessa niin sanotusti rinnakkain. Niiden tutkimusalueet ovat kuitenkin vähitellen eriytyneet. Vaihdantakustannusteoriaa hyödynnetään, kun tarkastellaan tarjonnan ja kysynnän välistä yhteyttä organisaatio-tasolla, kuten osuuskuntien voimaa markkinoilla (ks. Staatz 1984; 1987). Käyttäytymistieteellisen tarkastelun päämääränä on jakelukanavakontekstissa mallintaa ne mekanismit, joilla määritellään yksittäisten toimijoiden roolit jakelukanavassa (Heide 1994). Tutkittaessa yksittäisten asiakkaiden liikesuhdetta hankintakanaviin on käyttäytymistieteellinen lähtökohta perusteltu. Vaihdantakustannusteorialla on kuitenkin oma roolinsa liikesuhdetarkastelussa, tosin sen rooli on suppea ja taustalla. Näin sen merkitystä ei voida täysin sivuttaa tutkittaessa liikesuhteita. Siksi tämä näkökulma on tässä yhteydessä tuotu esille.

1.2.1.2 Sosiaalisen vaihdantateorian jakelututkimukset

Käyttäytymistieteellinen näkemys perustuu pitkälti sosiaalisen vaihdannan teorian (*Social Exchange Theory*). Ensimmäisiä teorioita henkilöiden välisistä vuorovaikutussuhteista (*interpersonal relations*) esitettiin 1960-luvun alussa (mm. Blau 1964; Emerson 1962; Homans 1961; Thibaut ja Kelley 1959). Myöhemmin niitä sovellettiin yritysten välisissä jakelukanavasuuhteissa vertikaalisissa markkinajärjestelmissä (Carman 1980; Kelley ja Thibaut 1978; Anderson ja Narus 1984) ja alettiin kutsua sosiaalisen vaihdannan teoriaksi. Näkemykset perustuvat sosiaalipsykologiaan ja muihin organisaatioteorian osa-alueisiin, joissa tarkastellaan vallan, riippuvuuden sekä yhteistyön ja konfliktin esiintymistä ihmisten välisissä suhteissa (ks. Stern ja Reve 1980).

Pääsääntöisesti osapuolten välillä on aina olemassa jonkin tasoista valtaa, joka puolestaan johtaa eriasteiseen riippuvuuteen. Lisäksi kanavaosapuolten välillä vaikuttavat käyttäytymiseen liittyvät asenteet ja mielialat (*sentiments*), joilla on vaikutusta yhteistyöhön ja mahdollisiin ristiriitoihin. Yhteistyö perustuu yhteisiin näkemyksiin yhteistyön päämääristä, tavoitteista ja suhteen tuloksesta eli arvoista. Koska osapuolten välillä vallitsee aina jonkin asteinen riippuvuus, syntyy silloin myös eriasteisia ristiriitoja. Ristiriitoja aiheuttavat pääasiallisesti osapuolten näkemyserot päämääristä, tavoitteista tai arvoista (Stern ja Reve 1980). Sosiaalisessa vaihdantateoriassa vuorovaikutuksen hallintamekanismeina toimivat oletukset vastavuoroisesta käyttäytymisestä eli yhteisistä pelisäännöistä. Normit on määritelty jaetuiksi oletuksiksi käyttäytymisestä (ks. MacNeil 1980; Thibaut ja Kelley 1959).

Sosiaalinen vaihdantateoria perustuu ajatukselle, että yritysten välisissä liikesuuhteissa tulos syntyy vaihdannan seurauksena (Thibaut ja Kelley 1959). Itse vuorovaikutusprosessi perustuu vaihdantaan, koordinointiin ja sopeutumiseen. Vaihdantaprosessissa vaihdon kohteina voivat olla sekä aineelliset että aineettomat resurssit (tuotteet, palvelut ja informaatio) ja sosiaaliset vastikkeet, kuten asenteet, arvot, normit ja luottamus (Anderson ja Narus 1984, 63). Thibaut ja Kelley (1959) esittelivät tulostmatriisin, jonka mukaan kahden toimijan (*dyadic*) välisen vuorovaikutuksen seurauksena muodostuu tulos, joka on palkkioiden (*rewards*) ja kustannusten (*costs*) välinen erotus (Anderson ja Narus 1984). Tähän tulostmatriisiin liittyy myös liikesuhteen arviointi, jolloin saatua tulosta arvioidaan suhteessa muihin vastaaviin liikesuhteisiin (Thibaut ja Kelley 1959). Mallissa palkkioiden ja kustannusten erotusta vertaillaan liikesuhteeseen, josta on olemassa sekä vertailutaso (*CL*, *comparison level*) että vertailutaso vaihtoehtoihin nähden (*CL_{alt}*, *comparison level for alternatives*). *CL* edustaa odotettua standardia, joka perustuu nykyiseen ja aikaisempiin kokemuksiin vastaavista suhteista. *CL_{alt}* puolestaan edustaa seuraavaksi parhaita vaihtoehtoa nykyiseen verrattuna sekä alhaisinta tasoa, jonka osapuoli voi vielä hyväksyä pysyäksään suhteessa. Syinä vähemmän kannattavaan suhteessa pysymiseen saattavat olla korkeat sosiaaliset, tunneperäiset tai konkreettiset sitoutumiskustannukset, jotka estävät seuraavaksi parhaaseen vaihtoehtoon siirtymisen (Anderson ja Narus 1984). Toisin sanoen liikekumppanin

vaihdettavuus on riippuvainen vaihdantakustannusten suuruudesta ja mahdollisten liikekumppanien tarjonnasta (ks. El-Ansary ja Stern 1972; Frazier ym. 1989; Kim ja Frazier 1996).

Jakelukanavasuhteiden tutkimuksessa keskityttiin 1970-luvulla vallan käytön tutkimukseen. Sosiaalisessa vaihdantateoriassa valtaa pidetään ominaisena tekijänä sosiaalisissa suhteissa (Blau 1964), joissa sillä on vuorovaikutteinen, dynaaminen toimijan rooli ihmisten ja organisaatioiden välisissä suhteissa (Homans 1961; Emerson 1962). Jakelukanavatutkimuksissa käyttäytymiseen liittyvää valtaa on tutkittu kauan ja laajasti (ks. Alderson 1957; Stern 1969; El-Ansary ja Stern 1972; Dwyer 1980; Frazier 1983, 1999; Anderson ja Narus 1984; Gaski 1984; Cox 1999; Sanderson 2004).

Jakelutiekirjallisuudessa valtaa on tarkasteltu kahdesta näkökulmasta. Ensinnäkin se esitetään riippuvuuden funktiona (Emerson 1962; Heide ja John 1988) ja toiseksi se voidaan ymmärtää vallan lähteiden funktiona (French ja Raven 1960). Vallan lähteitä on Frenchin ja Ravenin (1960) mukaan viisi: palkkioperäinen valta (*reward*), pakkovalta (*coercion*), asiantuntijavalta (*expertise*), oikeutettu (*legitimate*) valta, joka perustuu lakiin ja normeihin, sekä samaistumisvalta (*referent*), johon halutaan assosioitua. Palkkioperäinen valta tarjoaa suhteen osapuolelle positiivista, usein konkreettista hyötyä. Pakkovalta puolestaan vaikuttaa suhteisiin haitallisesti ja edustaa siksi niin sanottua negatiivista vallankäyttöä. Asiantuntijuus merkitsee vallankäyttöä, jossa toisen osapuolen asiantuntemusta halutaan hyödyntää suhteissa. Samaistumisvalta merkitsee sellaista etua, jota voidaan saada toisen osapuolen hyvästä asemasta, brändistä tai muusta merkittävistä referenssistä (Anderson ja Coughlan 2002).

Oikeutettu valta ja pakkovalta mielletään helposti ainoiksi vallan käytön lähteiksi, koska ne edustavat yleisesti miellettyä kielteistä näkemystä vallasta. Nykysuomen sanakirjan (2002) mukaan valta tarkoittaa yleisesti jonkun tai jonkin oikeutta tai mahdollisuutta hallita jotakuta, määrätä tai päättää jostakin. Palkkio-, asiantuntija- ja/tai samaistumisvaltaa ei useinkaan mielletä vallankäyttömuodoksi. Yleisesti jakelukanavaosapuolet kokevat olevansa päätöksenteossaan hyvinkin itsenäisiä. Jakelukanavakirjallisuudessa on viitteitä siitä, että niin *b-to-b*- kuin *b-to-c*-suhteissa muodostuu sosiaalisia ystävyys-suhteita ja samaistumisvaikutteita, jotka johtavat toimintatapoihin ja esimerkkeihin, joiden taustalta löytyy vallankäyttöä. Empiiristen tutkimusten mukaan vallankäyttäjänä näissä tilanteissa on usein myyjä (ks. Meehan ja Wright 2011).

French ja Raven (1960) pitävät psykologiaan perustuvaa näkemystä vallan lähteistä hyvinkin kattavana, jolloin niitä voidaan tarkastella myös erillään (Anderson ja Coughlan 2002). Tätä näkemystä vastaan on myös esitetty kritiikkiä, etteivät nämä vallanlähteet selitä riittävän kattavasti vallan käsitettä. Lisäksi kritiikkiä on synnyttänyt se, että niitä on käytetty eri tutkimuskohteissa ja -tilanteissa. Kriitikoiden

mielestä vallanlähteitä voidaan tutkia lähinnä vain yksilöiden välisissä suhteissa (ks. Meehan ja Wright 2011).

Emersonin (1962, 32) vallan ja riippuvuuden funktiossa esitetään, että liikesuhteessa toisen osapuolen valta liittyy epäsuorasti toisen osapuolen riippuvaisuuteen tästä. Epätasapainoisessa suhteessa, jossa toinen osapuoli on riippuvaisempi toisesta, vähemmän riippuvainen osapuoli voi käyttää valtaansa kahdella tavalla. Suhteellisesti vähemmän riippuvainen osapuoli voi käyttää valtaansa toiseen pakkovaltana tai muuna negatiivisena vallankäyttönä. Tällöin liikesuhde saattaa muodostua epätydyttäväksi, mikä vähentää yhteistyötä ja lisää konfliktien mahdollisuutta (Anderson ja Narus 1990; Dwyer ym. 1987; Gaski 1984). Tässä tilanteessa valta vähentää pakkovallan kohteena olevan halukkuutta olla liikesuhteessa ja tämä alkaa etsiä vaihtoehtoisia liikesuhteita.

Toinen vaihtoehto on harjoittaa positiivista ja rakentavaa valtaa riippuvampaan osapuoleen. Tämän vallan avulla rakennetaan ja syvennetään liikesuhdetta tähtäämällä pitkäaikaiseen yhteistyöhön (Geyskens ym. 1996). Riippuvaisempi osapuoli huomaa vähemmän riippuvaisen osapuolen käytöksen tähtäävän yhteisten päämäärien saavuttamiseen. Tällöin valta lisää riippuvaisuutta, koska mitä suurempaa hyötyä (arvoa, etuja ja tyytyväisyyttä) suhteesta saadaan ja mitä vähemmän on olemassa vaihtoehtoisia suhteita, joista saadaan vastaavia hyötyjä, sitä riippuvaisempia liikesuhteesta ollaan. Usein riippuvuus on molemminpuolista (Anderson ja Narus 1984). Lisäksi osapuolen asema liikesuhteessa ja rooli tuloksenteossa vaikuttavat riippuvaisuuteen (Frazier 1983).

Jos riippuvuus- tai valtasuhteet ovat osapuolten kesken tasapainossa ja suhde on osapuolille merkityksellinen, edellytykset yhteistyösuhteen kehittymiseen ovat olemassa. Itse asiassa voimakas yhteinen valta (*high joint power*) tukee luottamusta, sitoutumista ja keskinäistä yhteistyötä, koska kummallakin osapuolella on yhteinen tavoite, kiinnostuksen kohde ja tuki (Kumar ym. 1995; Frazier 1999). Tasapainoinen suhde lisää ja tukee molempien positiivisia tuloksia, parantaa suhdetta, helpottaa koordinoitua ja poistaa epävarmuutta. Epätasapainoistakin riippuvuussuhdetta saatetaan pitää toimivana etenkin silloin, kun markkinat ovat vakaat ja ennustettavat. Toisaalta epävakaisakin markkinaolosuhteissa keskinäinen riippuvuus-suhde voi toimia, mikäli suhteesta vähemmän riippuvainen osapuoli käyttää valtaansa riippuvaisemman osapuolen kannalta oikeudenmukaisesti (Coughlan ym. 2001). Jakelukanavatutkimuksissa valta on määritelty mahdollisuutena vaikuttaa kumppanin tulokseen liikesuhteessa (Anderson ja Narus 1984; Emerson 1962; Gaski 1984).

Yhteenvetona voidaan todeta, että sosiaalisen vaihdannan teoriassa korostetaan vuorovaikutuksen ja vastavuoroisuuden merkitystä liikesuhteen muodostamisessa. Näkemyksessä korostetaan vuorovaikutuksen ”positiivisen” puolen merkitystä liikesuhteissa. Henkilöiden välisissä suhteissa vallanlähteillä ja niiden käytöllä on vaikutuksia päätöksentekoon ja myös yhteistyökumppanin valintaan. Lisäksi

suhteen symmetrisyydellä on merkitystä liikesuhteeseen. Suhdemarkkinoinnin ja asiakassuhdejohtamisen teoreettiset juuret ovat sosiaalisen vaihdannan teoriassa.

1.2.2 Suhdemarkkinoinnin lähestymistapa

Suhdemarkkinoinnin teoreettinen tausta on lähtöisin sosiaalisen vaihdannan teoriasta. Yhdysvalloissa syntyneessä suuntauksessa tarkastelun keskeiseksi kohteeksi nousi liikesuhteen tutkimus, joka perustuu pitkäkestoiseen sosiaaliseen vaihdanta-suhteeseen (ks. Dwyer ym. 1987; Anderson ja Narus 1990; Morgan ja Hunt 1994). Sen ajatuksena on saavuttaa kilpailuetua toimimalla liikesuhteissa eri yhteistyömuodoissa. Yhteistyömuodot ovat laajat jatkumolla partneruudesta vertikaaliseen integraatioon. Edellistä laajemman näkemyksen yhteistyömuodoista määrittelevät Morgan ja Hunt (1994), jotka katsovat yhteistyön sekä yrityksen sisällä että ulkopuolisten tarjoajien, ostajien, kilpailijoiden, julkisen vallan sekä muiden toimijoiden muodostavan kumppanuuden, jolla voidaan saavuttaa kilpailuetua. Morgan ja Hunt (1994, 22) ovat määritelleet suhdemarkkinoinnin niin, että se ohjaa kaikkia markkinatoimia siten, että solmitaan, kehitetään ja säilytetään menestyksekkäät vaihtosuhteet eri yhteistyökumppaneiden kanssa. Seuraavana esitetään kaksi suhdemarkkinoinnin keskeistä lähestymistapaa, joilla on vaikutusta asiakassuhdejohtamisnäkemyksen ja sen taustan ymmärtämiseen.

Yksi suhdemarkkinoinnin ensimmäisistä lähestymistavoista on Dwyerin ym. (1987) asiakkuuden viisivaiheinen elinkaarimalli. Mallissa tarkastellaan liikesuhdetta vaiheittain sen kehittämisestä päättymiseen. Malli alkaa liikesuhteen arviointi- ja kartoitusvaiheilla, joissa liikesuhteet ovat varovaisen kokeilevia, ja osapuolet arvioivat liikesuhteen hyötyjä vaihtoehtoihin suhteisiin verrattuna. Näissä vaiheissa kartoitetaan liikesuhteen osapuolten yhteensopivuutta, luottamusta, rehellisyyttä ja suorituskykyä. Laajentumisvaihe on seurausta molempien osapuolten tyytyväisyydestä toistensa rooliin ja siitä mielletäviin tuloksiin (Frazier 1983). Osapuolten välinen yhteistyö syvenee, ja luottamuksen kasvaessa osapuolten riskinottohalukkuus lisääntyy (Dwyer ym. 1987). Neljänteen eli sitoutumisvaiheeseen siirryttäessä yhteistyö on vakiintunutta, ja osapuolten väliset yhteiset arvot ja sopimukset varmistavat suhteen jatkuvuuden. Dwyer ym. (1987, 19) lainaavat Blaun (1964) ”avioliittoteorian” olettamusta siitä, että sitoutumisen ensimmäinen kriteeri on osapuolten suhteellisten suurten panostusten (*inputs*) tuominen suhteeseen. Panostukset voivat olla luonteeltaan taloudellisia, viestintä- ja/tai tunneperäisiä resursseja. Kun osapuolet huomaavat saavutettujen hyötyjen johtuvan sitoutuneesta suhteesta, oletus jatkosta rohkaisee investoimaan tai panostamaan suhteeseen lisää. Keskeistä kiinteän liikesuhteen kehittymiselle on luottamuksen ja sitoutumisen kaltaisten sosiaalisten mekanismien kautta syntyvä arvo (Dwyer ym. 1987).

Dwyerin ym. (1987) mukaan keskeinen tekijä liikesuhteen jatkumisen kannalta on kuitenkin se, miten arvo jakaantuu osapuolten kesken. Yhteistyön kehittäminen tietyn liikekumppanin kanssa on yhteydessä siihen, miten helposti vastapuoli on vaihdettavissa, ovatko tuotteet samat ja mitkä ovat sosiaalisen vaihdettavuuden

mahdollisuudet ja esteet. Irtautumisvaihe voi tapahtua kaikkien edellä kuvattujen vaiheiden jälkeen. Irtautumisen syitä ei voida yksiselitteisesti analysoida, mutta oletus on, että ympäristötekijöillä, kuten kilpailullisilla tekijöillä, on vaikutusta joko toisen tai kummankin osapuolen kiinnostuksen sammumiseen. Dwyer ym. (1987) näkemyksen mukaan liikesuhteessa vaihdantaa ohjataan yhteisten päämäärien ja tavoitteiden, luottamuksen ja vähemmän muodollisten sopimusjärjestelyiden avulla. Liikesuhteet ovat jatkuvia ja perustuvat aikaisempiin kokemuksiin ja odotuksiin sekä vastavuoroisiin odotuksiin liikesuhteesta. Tuolloin osapuolet toimivat osittain autonomisesti, erillisinä päättävinä yksikköinä.

Morgan ja Hunt (1994) syvensivät jakelukanavakontekstiin perustuvaa sitoutumisluottamus-teoriaa (*commitment-trust theory*), jonka mukaan liikesuhteessa luottamus ja sitoutuminen lisäävät osapuolten pitkäaikaista keskinäistä yhteistyötä, yhteisiä panostuksia ja taloudellista menestystä vähentäen samalla riskiä ja opportunistista käyttäytymistä. Morgan ja Hunt (1994) katsovat yhteistyön olevan proaktiivista toimintaa, jolla voidaan saavuttaa kilpailuetua kilpailijoita ja niiden verkostoja paremmin. Heidän näkemyksensä mukaan yhteiset arvot vaikuttavat positiivisesti sekä luottamukseen että sitoutumiseen. Vuorovaikutus lisää luottamusta, kun taas opportunistinen toiminta vähentää sitä. Sitoutumisen avulla voidaan alentaa vaihdantakustannuksia, pitää hallinnointikulut alhaisina ja luoda laadukasta tarjontaa. Lisäksi sitoutuneet asiakkaat tarjoavat asiakaspohjan, josta ei tarvitse kilpailla (Anderson ja Narus 1984, 1990; Heide ja John 1988, 1992; Morgan ja Hunt 1994; Geysken ym. 1996, 1999).

Liikesuhteen tuloksena saatua arvoa on tutkittu suhdemarkkinoinnin näkökulmasta 1990-luvun puolivälistä alkaen, kun alettiin kiinnostua siitä, mikä merkitys suhdetekijöillä on liikesuhteen arvon luomiseen (Ravald ja Grönroos 1996; Wilson ja Jantrania 1995). Tässäkin suuntauksessa on kaksi lähestymistapaa: yhdysvaltalainen ja lähinnä pohjoismaalainen IMP-ryhmän (*Industrial Marketing and Purchasing Group*) näkemys (ks. Håkanson ja Shenhota 1995; Wilson 1995; Ford ym. 2003). Suhdemarkkinoinnin pohjoismaisessa suuntauksessa arvoa tutkitaan erilaisissa organisaatioiden yhteistyöjärjestelyissä, joissa resurssien ja hallinnollisten rakenteiden yhdistämisellä muodostuu arvoa liikesuhteen osapuolille. Näillä järjestelyillä, kuten verkostoilla, muodostetaan osapuolille arvoa. Yhdysvaltalaisen suhdemarkkinoinnin näkemykset arvon ja sitoutumisen muodostamisesta liikesuhteissa (ks. Dwyer ym. 1987; Anderson ja Narus 1990; Morgan ja Hunt 1994) heijastuvat osaltaan asiakassuhdejohtamisen näkemyksiin.

1.2.3 Asiakassuhdejohtamisen lähestymistapa

Asiakassuhdejohtaminen kehittyi suhdemarkkinoinnin perustalta (Johnson ja Selnes 2005). Alkuaikoina suhdemarkkinointia ja asiakassuhdemarkkinointia pidettiin toistensa synonyymeina (Parvatiyar ja Sheth 2001). Zablah ym. (2004, 481) ovat määritelleet suhdemarkkinoinnin ja asiakassuhdejohtamisen eron:

"Asiakassuhdejohtaminen on strategisesti suuntautunut prosessi, jossa tuotetaan ideaalinen sekoitus asiakassuhteita, kun taas suhdemarkkinoinnissa keskitytään ainoastaan liikesuhteiden rakentamiseen ja ylläpitämiseen."¹

Suhdemarkkinoinnissa keskitytään vaihdantasuhteiden rakentamiseen ja ylläpitämiseen. Yleisesti suhdemarkkinoinnissa on pyritty luomaan pitkäkestoisia suhteita mahdollisimman laajan asiakaskunnan kanssa, millä on pyritty hyvään taloudelliseen tulokseen. Vastaavasti asiakassuhdejohtamisen perusajatuksena on strategisesti kehittää liikesuhteita ideaalisen asiakaskombinaation kanssa. Asiakassuhdejohtamisen näkökulmasta asiakkaiden pitkäkestoisuus ei ole yrityksen tavoitetilä, vaan kohdeasiakasryhmä elää omassa elinkaarimallissaan. Yrityksen on vain huolehdittava siitä, että sillä on asiakkaita elinkaareissa niin, että se pystyy turvaamaan kannattavuutensa markkinoilla nyt ja tulevaisuudessa. Asiakassuhdejohtamisessa tätä kutsutaan asiakaskombinaatioksi tai asiakasvarannoksi. Buttlen (2004) mukaan asiakassuhdejohtamisen päätavoite on tehdä entistä parempaa tulosta johtamalla asiakassuhteita niin, että pystytään tunnistamaan, tyydyttämään ja pitämään yrityksen kannalta sillä hetkellä kaikkein kannattavimmat asiakkaat. Tällöin kyetään tyydyttämään nämä asiakkaat luomalla heille arvoa, joka sitouttaa ja muodostaa yrityksen senhetkisen asiakasvarannon.

Viime vuosina asiakassuhdejohtamista on alettu kuvata eri näkökulmista. Zablah ym. (2004) ovat löytäneet runsaasta asiakassuhdejohtamiskirjallisuudesta eri näkökulmia. Näitä ovat prosessi- (*process*), strategia- (*strategy*), filosofia- (*philosophy*), kyvykkyys- (*capability*) ja teknologianäkökulma (*technological tool*) (taulukko 1.1). Zablah ym. (2004) jakavat näkökulmat siten, että prosessi- ja strategianäkökulmat tarjoavat yrityksille työkaluja, joilla ne voivat saavuttaa kilpailuetua ja menestyä liiketoimissaan. Loput ovat mikroprosesseja, joilla hallitaan asiakas-kohtaisia ja vuorovaikutustilanteita niin, että voidaan edistää pitkäaikaisten tuottavien asiakassuhteiden luomista.

Prosessinäkökulmassa korostuu yrityksen kestävien asiakasliikesuhteiden kehittäminen ja säilyttäminen. Sen avulla tarkastellaan, miten yrityksen toiminnot voidaan pilkkoa ja koota tehokkaasti eritasoihin prosessikombinaatioihin asiakassuhteen elinkaaren mukaan. Keskeistä on asiakassuhteen elinkaaren huomioiminen. Muutuvuuteen asiakastarpeisiin vastataan optimoimalla näitä prosessiyhdistelmiä asiakas-kohtaisesti, jolloin taataan kannattavan asiakassuhteen jatkuminen ja siten myös oma taloudellinen tulos (Zablah ym. 2004). Prosessiperäisessä näkemyksessä asiakassuhdejohtamista on tarkasteltu ainakin kahdesta sisällöltään poikkeavasta näkökulmasta (Zablah ym. 2004).

¹ "CRM is a strategically oriented process concerned with 'producing' an ideal mix of customer relationships', while relationship marketing focuses only on the task needed to build and sustain relational exchanges." (Zablah ym. 2004, 481).

Taulukko 1.1. Asiakassuhdejohtamisen päänäkökulmat (Zablah ym. 2004, 477).

Näkökulma	Määritelmä	CRM menestyminen riippuu...	Edustavia käsityksiä:
Prosessi	Kehittämällä ostajan ja myyjän välistä suhdetta ajansaatossa kestäväksi.	... yrityksen kyvystä havaita ja vastata asiakkaan kehittyviin tarpeisiin ja mieltymyksiin.	CRM luo kytköksiä, joilla liikesuhteita muodostetaan ja kehitetään toimijoiden ja asiakkaiden välille (Srivastava ym. 1999, 169).
Strategia	Asiakkaan elinikäisen arvon määrittäminen resurssiyhdistelmillä, jotka yritys investoi asiakassuhteeseen.	... yrityksen jatkuvasta asiakassuhteiden arvioinnista ja arvottamisesta niiden elinkaaren tuottavuuden mukaan.	CRM mahdollistaa yritysten investoimisen potentiaaliin, arvokkaihin asiakkaisiin, jolloin voidaan vähentää investointeja vähemmän arvokkaihin asiakkaisiin (Verhoef ja Donkers 2001, 189).
Filosofinen	Asiakassuhde (ja sen tuotto) voidaan parhaiten ylläpitää keskittymällä liikesuhteen rakentamiseen ja saavuttamiseen.	... yrityksen asiakaskeisyydestä ja -ohjautuvuudesta, asiakkaiden muuttuvien tarpeiden ymmärtämisestä.	CRM ei ole erillinen projekti, vaan yritysfilosofia, jonka päämääränä on nostaa asiakas yrityksen keskipisteeksi (Hasan 2003, 16).
Kyvykyys	Pitkäaikainen tuottava liikesuhde perustuu ainoastaan yrityksen kykyyn liittää yhtenäisesti ja jatkuvasti käyttäytymisensä lähemmäs kohti yksittäisiä asiakkaita.	... yrityksen hallussa olevista konkreettisista ja abstrakteista resursseista, jotka mahdollistavat joustavuuden ja muodostavat käytännössä yksittäisten asiakkaiden liikesuhteen perustan.	CRM tarkoittaa halukkuutta ja mahdollisuutta vaihtaa käyttäytymistä yksittäisen asiakkaan kohdalla sen perusteella, mitä hän kertoo tai mitä asiakkaasta tiedetään (Peppers ym. 1999, 101).
Teknologia	Teknologiset järjestelmät ja tiedonhallinta ovat yritysten avainresursseja, joilla rakennetaan pitkäkestoisia ja tuottavia asiakassuhteita.	...toiminnallisten tekniikoiden käytöstä asiakastiedon keruussa ja vuorovaikutustilanteiden hallinnassa.	CRM on teknologia, jota käytetään myynnissä, markkinoinnissa ja palvelussa tietolähteenä ja jolla voidaan rakentaa partneruus asiakkaan kanssa (Shoemaker 2001, 178).

Osa tutkijoista on määritellyt asiakassuhdejohtamisen ylätason prosessina tai makroprosessina (*higher level process*), joka pitää sisällään kaikki organisaation sisäiset toiminnot. Näillä toiminnoilla pyritään rakentamaan kokonaisvaltaisesti asiakkaita palvelevia sekä kestäviä, tuottavia ja molempia osapuolia hyödyttäviä asiakassuhteita (ks. Plakoyiannaki ja Tzokas 2002; Reinartz ym. 2003; Shaw 2003; Srivastava ym. 1999; Zablah ym. 2004). Toiset määrittelevät asiakkuuden hallinnan kapeina osaprosesseina, jotka sisältävät asiakasvuorovaikutuksen edistämisen

ja muodostumisen (ks. Day ja Van den Bulte 2002; Kohli ym. 2001; Zablah ym. 2004).

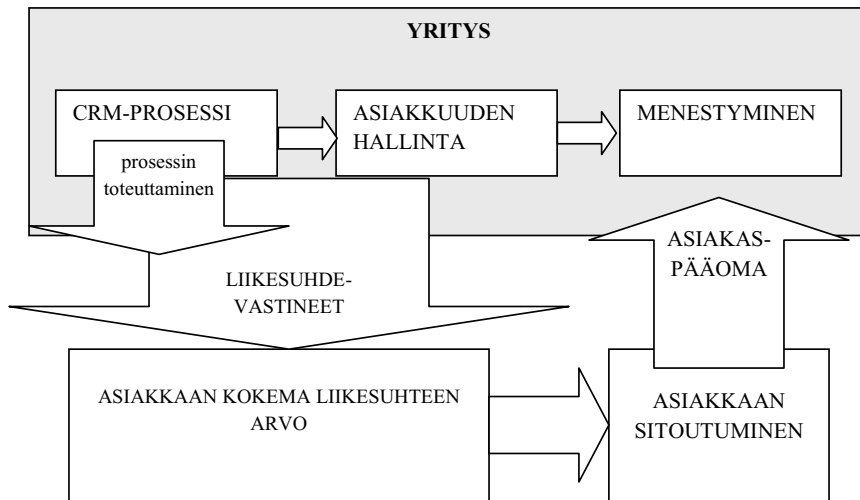
Asiakassuhdejohtamisen strategisen näkökulman mukaan yrityksen oikean asiakas-segmentin valinta on ratkaiseva yrityksen menestymisen kannalta. Kun yritys pyrkii tuloksen maksimointiin, sen tulee osata valita oikein omat asiakkaansa (Zablah ym. 2004). Kaikki asiakkaat eivät ole yhtä arvokkaita yritykselle. Toiminta on tehokkainta, kun käytävissä olevat resurssit on panostettu nimenomaan tulosta tuottaviin asiakassuhteisiin. Tällöin yrityksen on jatkuvasti arvioitava ja priorisoitava asiakkaitaan odotettavissa olevan asiakassuhteen elinikäisen arvon perusteella (Plakoyiannaki ja Tzokas 2002; Ryals 2002, 2003; Ryals ja Knox 2001; Zablah ym. 2004). Kuten aiemmin todettiin, asiakassuhteet ovat eräänlainen yrityksen varanto. Tätä varantoa yrityksen tulee osata organisoida niin, että sen on mahdollista maksimoida kannattavuutensa pitkälle tulevaisuuteen (Zablah ym. 2004; Johnson ja Selnes 2005).

Filosofinen näkökulma korostaa asiakaskeskeisen kulttuurin luomista organisaatiossa, jolloin ei niinkään jäädä tarkastelemaan yksittäisiä asiakaskohtaamisia, vaan hallitaan kokonaisuuksia. Asiakkaiden vaihtuvat tarpeet ohjaavat filosofisen näkemysmukan yrityksen toimintaa. Asiakaskeskeisen kulttuurin luomisella pyritään vastaamaan asiakkaiden vaihtuviin tarpeisiin ja ylläpitämään asiakasuskollisuutta sekä yrityksen omaa kannattavuutta. Filosofisessa näkökannassa keskitytään liikesuhteen rakentamiseen ja saavuttamiseen (Zablah ym. 2004).

Kyvykkyyssnäkemysmukan mukaan yrityksen näkyvillä ja näkymättömillä resursseilla ja niiden yritysکوhtaisilla yhdistelmillä on mahdollista muunnella käyttäytymistä vastaamaan paremmin yksittäisten asiakkaiden odotuksia ja tarpeita (Peppers ym. 1999). Kyvykkyyssnäkökulma korostaa sisäisen yhteistyön merkitystä omien resurssiyhdistelmien kehittämisessä ja omaksumisessa, eli markkinatiedonhankinnan kehittämistä ja sen käyttämistä asiakassuhteissa (Zablah ym. 2004). Kyvykkyyssnäkökulman mukaan tehokas asiakassuhdejohtaminen tarjoaa potentiaalisen kilpailuedun lähteen vaikeasti kopioitavalla resurssiyhdistelmällä (Zablah ym. 2004, 478). Teknologinen näkemys antaa välineet asiakassuhdejohtamisen toteuttamiseen keräämällä ja levittämällä asiakastietoa organisaatiossa. Teknologisessa näkemyksessä tiedonhallinta ja muut teknologiset järjestelmät antavat konkreettiset resurssit, joilla voidaan rakentaa pitkäkestoisia ja tuottavia asiakassuhteita. Filosofiseen sekä kyvykkyyksiin ja teknologiaan liittyvät näkemykset kuvaavat paremminkin resurssien tai niiden yhdistelmien hallintaa, jolla pyritään toivottuun lopputulokseen.

Richards ja Jones (2008) ovat päätyneet edellistä paljon yksinkertaisempaan jakoon asiakassuhdejohtamisen sisällön määrittelyssä. Heidän mukaansa asiakassuhdejohtaminen jakautuu kahteen eri näkökulmaan: strategiseen ja operationaaliseen. Strateginen asiakassuhdejohtaminen on prosessi, jossa yritys valitsee asiakassuhteensa. Operationaalinen asiakassuhdejohtaminen viittaa tiedonkeruutoimintoihin teknologian avulla. Kun nämä näkemykset yhdistetään, asiakassuhdejohtaminen

voidaan toteuttaa yrityksen strategian mukaan ja saavuttaa tällä tavoin sekä yritykselle että asiakkaille lisäarvoa.



Kuvio 1.1. Teoreettinen ja kausaalinen näkemys asiakassuhdejohtamisen menestystekijöistä (mukaillen Kim ja Kim 2009, 3).

Kim ja Kim (2009) ovat esittäneet asiakassuhdejohtamisen prosessista teoreettisen mallin, jolla pyritään osoittamaan kausaalisuhteita yrityksen ja asiakkaan välillä (kuvio 1.1). Kuten edellä todettiin, kirjallisuudessa tarkastellaan asiakassuhdejohtamisprosessia hyvin usein juuri yrityksen näkökulmasta. Kimin ja Kimin (2009) teoreettisessa mallissa menestystä tarkastellaan tarjoajayrityksen kannalta. Yrityksellä on ensinnäkin oma organisaation sisäinen asiakassuhdejohtamisprosessinsa, jossa hallinnollisesti johdetaan ja sisäistetään asiakasjohtamisen periaatteita ja strategiaa. Oleellista tässä vaiheessa on, että koko organisaatio sisäistää ja sitoutuu asiakassuhdejohtamisprosessiin omassa toiminnassaan. Avainasemassa on yrityksen asiakaspalveluhenkilökunta, joka toteuttaa tätä toimintaa asiakasrajapinnassa. Asiakassuhdejohtamisen strategisessa toteutuksessa tarkastellaan puolestaan asiakkaita. Asiakkuuden hallinnassa hankitaan ja kierrätetään asiakkaita näiden elinvaiheiden mukaan niin, että yrityksen kannalta palvellaan aina kannattavinta asiakaskuntaa. CRM-prosessin ja strategisen asiakkuudenhallinnan avulla muodostuu asiakkaille liikesuhteesta vastineita, jotka muodostavat arvoa. Arvoon tyytyväiset asiakkaat sitoutuvat yritykseen ja muodostavat yrityksen asiakaspääoman. Tämä takaa yritykselle taloudellisen menestymisen ja kilpailuedun. Tämä on lyhyesti tarkasteluna asiakassuhdejohtamisen näkemys yrityksen menestymisen kausaalisuhteista (Kim ja Kim 2009).

Asiakkaille muodostuvaa arvoa on asiakassuhdejohtamiskirjallisuudessa tarkasteltu lähinnä yrityksen kannalta, jolloin korostetaan asiakasuskollisuuden ja -sitoutumi-

sen mukanaan tuomaa kannattavuutta yritykselle ja sen osakkaille (ks. Buttle 2004; Payne ja Frow 2005; Richards ja Jones 2008). Yrityksen näkökulmasta tarkasteltuna keskeisiä ovat asiakassuhdejohtamisen prosessi- ja strategianäkökulmat. Asiakassuhdejohtamisen ensisijaisena pyrkimyksenä on jakaa asiakaskunta siten, että heidän tarpeensa ja odotuksensa osataan yrityksissä tunnistaa, ja heille voidaan luoda arvoa ja samalla sitouttaa. Tutkimuksia siitä, miten hyvin tässä on onnistuttu tarkasteltuna asiaa asiakkaiden näkökulmasta, ei juuri ole. Asiakkaan kannalta kuitenkin keskeisiä ovat ne asiakassuhteen näkökulmat, jotka ovat asiakkaita lähinnä, eli miten hyvin asiakassuhdeprosessi ja -strategia toteutuvat heidän kohdallaan. Tällöin keskeisiä tekijöitä asiakassuhdejohtamisen näkökulmasta ovat mikroprosessit (Zablah ym. 2004) eli ne tekijät, jotka osoittavat, kuinka hyvin käytännössä asiakasrajapinnassa pystytään vastaamaan valitun asiakaskunnan tarpeisiin ja odotuksiin. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan sitä, miten hyvin tässä on onnistuttu maatalouskaupassa.

1.3 Tutkimuksen tavoitteet

Maatalousyrittäjien ja maataloustarvikekaupan välinen liikesuhde ja sen ulottuvuudet ovat tämän tutkimuksen aiheena. Tutkimuksen tarkoituksena on lisätä ymmärrystä maataloustarvikekaupan ja maatalousyrittäjien välisestä liikesuhteesta suomalaisten maatalousyrittäjien näkökulmasta.

Tutkimuksen pää tavoitteena on johtaa liikesuhteen käsitteelliset vastineet ja testata näiden vastineiden välisiä relaatioita empiirisesti maatalouskaupan ja -yrittäjien välisissä liikesuhteissa. Näitä käsitteellisiä vastineita johdetaan esitettävien teoreettisten näkemysten ja aiempien tutkimustulosten perusteella. Jakelukanavia tutkitaan sekä talous- että käyttäytymisteoreettisesta näkökulmasta. Keskeistä näissä molemmissa näkemyksissä on se, että vaihdanta on mahdollisimman tehokasta ja taloudellista. Vaihdamantakustannusteoria, joka edustaa talousteoreettista näkemystä, pyrkii löytämään ja organisoimaan mahdollisimman kustannustehokkaan yhteistyömuodon. Käyttäytymisteoreettinen puoli tarkastelee henkilöiden välisiä vuorovaikutussuhteita, ja se perustuu lähinnä sosiologiaan ja organisaatioteoriaan. Tämän tutkimuksen teoreettinen näkökulma edustaa käyttäytymistieteellistä näkemystä, mutta käytännössä liikesuhteissa vaikuttavat molemmat näkemykset. Tämän vuoksi tässä tutkimuksessa sivutaan myös talousteoreettista näkökulmaa.

Tutkimuksen teoreettisena tavoitteena on täsmentää liikesuhteen ulottuvuudet. Näitä ulottuvuuksia ovat luottamus, liikesuhdevastineet², sitoutuminen ja liikesuhteen arvo. Suhdemarkkinoinnin ja asiakassuhdejohtamisen näkemysten perusteella

² Liikesuhdevastine kuvaa liikesuhteissa asiakkaille tuote-/palvelutarjoaman vaihdossa syntyvää etua (*benefit*), joka on suhteessa siitä aiheutuneeseen uhraukseen ja josta heillä on subjektiivisia kokemuksia tai näkemyksiä (Homburg ym. 2005). Liikesuhdevastinetta käytetään erotuksena hyötytermistä, jota käytettäessä tässä tutkimuksessa viitataan aiempiin liikesuhteen arvotutkimuksiin, joissa arvoa on mitattu hyöty-uhraussuhteena (*benefit-sacrifice*). Tässä tutkimuksessa arvo on käsitteellisesti eriytetty osto- ja myyntitilanteissa saatavasta vastineesta.

nämä ulottuvuudet ovat keskeisiä muodostettaessa ja jatkettaessa liikesuhdetta. Molemmat tutkimussuuntaukset edustavat käyttäytymisteoreettista näkemystä liikesuhteen muodostumisesta. Suhdemarkkinoinnin tutkimusalueeseen liittyvät muun muassa yhteistyö, keskinäinen riippuvuus, luottamus, liikesuhdevastineet ja arvon jakautuminen tasapuolisesti osapuolten välillä. Sitä voidaan kuvata vahvan vuorovaikutuksen ja pitkäkestoisen asiakassuhteen tutkimukseksi, jossa on keskeistä löytää ne käyttäytymisperäiset tekijät, joilla asiakas saadaan sitoutumaan liikesuhteeseen. Suhdemarkkinoinnista kehittyneessä ja eriytyneessä asiakassuhdejohtamisnäkemyksessä pyritään luomaan tarjoajayrityksen kannalta taloudellisesti kannattava asiakaskunta, joka takaa yrityksen menestymisen. Liikesuhteen ulottuvuudet ovat pitkälti samat, mutta asiakassuhdejohtaminen pitää arvon luomista asiakkaille keskeisenä tekijänä asiakaskannan ylläpidossa ja sitouttamisessa. Asiakassuhdejohtamiskirjallisuudessa kuitenkin tarkastellaan arvoa ja liikesuhteesta saatavia vastineita pääsääntöisesti toimittajayrityksen näkökulmasta. Asiakkaiden näkemys kyseisistä ulottuvuuksista on jäänyt lapsipuolen asemaan. Tutkimuksen yksi kontribuutio onkin esittää asiakkaan eli maatalousyrittäjän näkemyksiä arvoa luovista tekijöistä maataloustarvikekaupassa.

Tutkimuksen toisena tavoitteena on muodostaa edellä mainituista ulottuvuuksista käsitteellinen malli ja johtaa tutkimushypoteesit. Malli muodostetaan esitettävän kirjallisuuden ja aikaisempien tutkimusten perusteella, ja sillä pyritään osoittamaan liikesuhteen ulottuvuuksien väliset vaikutukset. Mallin tarkoituksena on saada vastaukset seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. *Millainen vaikutus luottamuksella on liikesuhteesta syntyviin vastineisiin?*
2. *Miten liikesuhteessa syntyneet vastineet vaikuttavat yhtäältä liikesuhteen arvoon ja toisaalta sitoutumiseen?*
3. *Onko liikesuhteen arvolla vaikutusta sitoutumiseen liikesuhteissa?*

Käsittemallia testataan empiirisesti rakenneyhtälömallilla, jonka analysoinnissa käytetään LISREL 8.80 -ohjelmistoa. Tutkimus on luonteeltaan kvantitatiivinen, jolloin ajatuksena on teorian koetteleminen ja saatujen tulosten perusteella edelleen vahventaminen tai kyseenalaistaminen. Näin ollen tutkimus on luonteeltaan hypoteettis-deduktiivinen. Kvantitatiivisten tutkimusten erityisvahvuutena on mahdollisuus tilastolliseen yleistykseen. Tässäkin tutkimuksessa sillä saadaan monen maatalousyrittäjäasiakkaan näkemys liikesuhteistaan maatalouskaupan kanssa. Tutkimuksen tarkoituksena on kuvata, selittää ja ymmärtää liikesuhteen ulottuvuuksien välisiä suhteita maatalousyrittäjien ja maatalouskaupan välisissä liikesuhteissa.

Kuten on jo edellä todettu, tutkimuksen avulla halutaan tuoda uutta tietoa maatalouskaupasta ja siitä, mitkä tekijät maatalouskaupassa muodostavat asiakkaille arvoa. Tutkimuksella on myös metodologinen kontribuutio. Tutkimuksen kolmantena tavoitteena on ollut täydentää liikesuhteen arvon mittaustapaa. Aiemmissa arvotutkimuksissa on pääsääntöisesti tarkasteltu arvoa hyötyjen ja kustannusten välisenä erotuksena. Oletus on, että hyöty–uhraus-suhteella mitattaessa arvo ei kokonaisuudessaan kata asiakkaan yksilöllistä näkemystä arvosta. Teoreettisen tarkastelun pohjalta kehitettiin tätä tutkimusta varten mittarit liikesuhteen arvon

mittaustavan kehittämiseksi niin, että se vastaa asiakassuhdejohtamisen näkemystä, jossa arvon katsotaan muodostuvan liikesuhdevastineiden vastaavuudesta asiakkaiden odotuksiin, päämääriin ja tavoitteisiin nähden (ks. Buttle 2004). Tällöin se kertoo asiakkaiden yksilöllisestä kokemuksesta saatavasta liikesuhdearvosta.

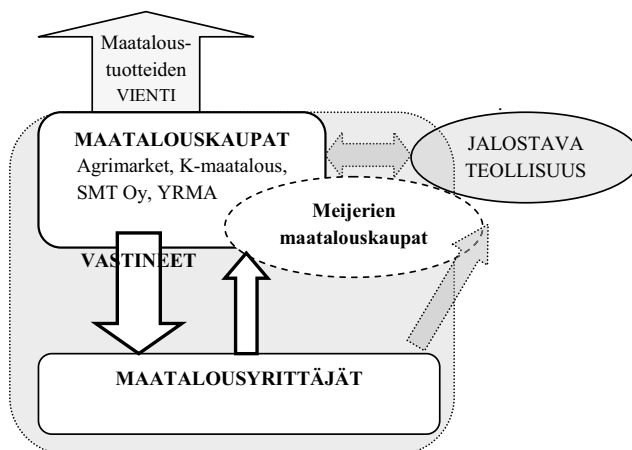
Tämän tutkimuksen kolmantena tavoitteena on mallintaa ja mitata liikesuhteen arvoa.

Tutkimuksen empiirinen aineisto koostuu 250 maatalousyrittäjän vastauksista, jotka on kerätty strukturoidulla kyselylomakkeella. Maatalousyrittäjät on poimittu osittuna otoksena Agrimarketin asiakasrekisteristä siten, että vastaajiksi valittiin keskimääräistä suurempien maatilojen ostopotentiaaliset yrittäjät, jotka ovat alueellisesti mahdollisimman tasaisesti jakautuneet. Vastaajat edustavat keskimääräistä suurempia maatalousyrittäjiä, valtaosa heistä on päätoimisia viljelijöitä ja yli puolet harjoittaa päätuotantosuuntanaan kotieläintaloutta. Tämä kertoo siitä, että tutkimukseen vastaajat edustavat pääsääntöisesti aktiivisia ja toimintaansa jatkavia maatalousyrittäjiä.

1.4 Tutkimusalueen rajausta ja tutkimuksessa käytettävät termit

Tässä väitöstutkimuksessa keskitytään tarkastelemaan maataloustarvikekaupan ja -yrittäjien välisiä liikesuhteita. Edellä on käsitelty tutkimuksen teoreettista rajausta, ja tässä luvussa määritellään tutkimuksen empiiristä osaa. Empiirisen aineiston muodostavat maatalousyrittäjien näkemykset maataloustarvikekaupasta.

Maataloustarvikekauppa on kiintoisa tutkimuskohde, koska siinä toimii erikokoisia ja erilaisiin omistusjärjestelyihin perustuvia maataloustarvikekauppoja. Tutkittavaa ilmiötä kuvataan havainnollisesti kuviossa 1.2.



Kuvio 1.2. Tutkittava ilmiö: maatalouskaupan ja maatalousyrittäjien väliset tuote- ja panosvirrat.

Suomessa toimii kaksi valtakunnallista maatalouskauppaketjua: K-maatalous-ketju ja osuustoiminnallinen Agrimarket-ketju. Näiden kahden toimijan yhteinen markkinaosuus on yli 80 prosenttia. Lopun markkinaosuuden jakavat käytännössä alueellisesti toimivat yrittäjähajaiset Yrittäjien Maatalous Oy (Y-maatalous), Suomen Maataloustukku Oy ja joukko muita pienempiä toimijoita (ks. luku 2.2). Maidontuotantoalueilla (lähinnä C-tukialue) maidontuottajaosuuskunnat ovat perustaneet alueilleen maataloustarvikekauppoja, joita tässä yhteydessä kutsutaan meijerien maatalouskaupoiksi. Nämä meijerien maatalouskaupat sijoittuvat hallinnollisesti maatalouskauppojen ja elintarvikejalostajan välimaastoon (kuvio 1.2). Mielenkiintoiseksi tämän tutkimuksen tekevät maatalouskauppojen erilaiset hallinnolliset omistusjärjestelyt sekä markkinaosuuden ja toiminta-alueiden erilaisuus.

Maatalousyrittäjät hankkivat maataloustuotannossa tarvitsemansa tuotantopanokset ja -tarvikkeet sekä koneet ja laitteet pääasiallisesti maataloustarvikekaupoista (kuvio 1.2). Maatalouskaupalla tarkoitetaan maataloustuotannossa tarvittavien pannon, hyödykkeiden, laitteiden ja koneiden kauppaa tähän erikoistuneiden kauppojen ja maatalousyrittäjien välillä. Tutkimus rajataan tarkastelemaan kotimaassa tapahtuvaa maataloustarvikekauppaa, jota tässä yhteydessä kutsutaan maatalouskaupaksi. Maataloustarvikekauppa myös hankkii raaka-aineita, lähinnä rehu- ja leipäviljaa maatalousyrittäjiltä (kuvio 1.2). Hankittu vilja myydään ulkomaille tai välitetään edelleen rehu- tai myllyteollisuudelle. Rehuteollisuus toimittaa ja myy rehut maatalouskaupan kautta eläintiloille. Hankkija-Maatalous Oy, joka vastaa Agrimarketin toiminnan kehittämisestä, omistaa osake-enemmistön toisesta Suomessa toimivasta rehutehtaasta Suomen Rehu Oy:stä. Maatalousyrittäjillä on myös suoria tuotantosopimuksia jalostavan teollisuuden, kuten liha-, maidonjalostus-, mylly- ja rehuteollisuuden, kanssa. Jalostava teollisuus, kuten Raisio Yhtymä, on panostanut viime vuosina siemen-, kasvinsuojelu- ja lannoitekauppaan. Tämän tutkimuksen tarkastelualue käsittää kuvion 1.2 harmaalla rajatun alueen sisällä tapahtuvan maataloustuotteiden ja -tarvikkeiden vaihdon (valkoiset nuolet).

Tässä tutkimuksessa maataloustarvikekaupan asiakkaita kutsutaan *maatalousyrittäjiksi*. Yleisesti muita käytettyjä termejä ovat maanviljelijä, maatalouden harjoittaja ja isäntä/emäntä. Yrittäjä-nimikettä on vierastettu, koska maatalouden on katsottu olevan ennemminkin elämäntapa tai ammatti kuin yritysmuoto. Maatalous on Suomessa perustunut perinteisesti perheviljelmiin, ja se koetaankin toimeentulon lähteen ohella myös elämäntavaksi. Maatalouden elämäntavan korostaminen on kuitenkin vähentynyt viime vuosina varsinkin kokopäiväisten maatalousyrittäjien keskuudessa (Kallio ja Kola 1999).

Kallion ja Kolan (1999) mukaan maatalouden katsotaan nykyään täyttävän melko hyvin yleisessä liiketaloustieteessä omaksutut yrittämisen ehdot. Tilakohtainen omavaraisuus sekä liiketaloudellisesti johdettu ja kannattava tuotanto ovat arvoasettuja piirteitä maataloustoiminnassa. Heidän mukaansa maanviljelijät itse kokevat maatalouden harjoittamisen pitkälle koneistetuksi yritystoiminnaksi, jossa päätök-

senteko on vahvasti isäntäkeskeistä. Timosen (2000) tutkimuksen mukaan kuitenkin runsas puolet puolisoista osallistuu maatilayrityksen päätöksentekoon, erityisesti päätoimisilla maatiloilla.

Maatiloilla yritystoimintaan liittyikin työn ja kotitalouden yhteys, ja saatava tulo jaetaan yritystoiminnan ja yksityistalouden välillä. Yhden näkemyksen mukaan perheviljelmillä päätöksiä tekee institutionaalinen yksikkö eli kotitalous, mikä allokoii resurssien käytön tehokkaasti sen omasta näkökulmasta (Schmitt 1991). Ristiriita kotitalouden ja maatalan investointiin käytettävän tulon jaosta on siis olemassa. Yrittäjinä maanviljelijät toimivat sekä yrityksensä omistajina että työntekijöinä, jolloin he hoitavat työn toteutuksen sekä johtamiseen kuuluvat työt, kuten päätösten tekemisen (Kallio ja Kola 1999). Johtaminen on usein epämuodollista ja johtaja osallistuu itse merkittävästi päivittäiseen toimintaan ja työn toteutukseen. Maatalousyrittäjät tekevät päätöksiä siten sekä työntekijän että omistajan roolissa, mikä voi vaikuttaa päätöksentekoon ostovalinnoissa.

Muuhun yritystoimintaan verrattuna maataloustoiminnassa on joitakin erityispiirteitä. Tavallisesta yritystoiminnasta poiketen maataloudessa tuottajahinta määräytyy pitkälti hallinnollisesti, ja vastaavasti maataloustoimintaa tuetaan eri tukimuodoilla. Tuotanto on sidottua vuodenaikoihin ja biologisiin prosesseihin, mistä seuraa työn kausiluonteisuus ja tuotannon hidasliikkeisyys. Tuotantomateriaali on suurelta osin elävää ja uudistuvaa, jolloin tuotantoa ei voi keskittää, nopeuttaa tai jakaa osaprosesseihin. Yritysmuotona maatalouden harjoittaminen onkin hidasliikkeistä, ja siihen vaikuttavat luonnonolosuhteet (Haapanen ym. 2004).

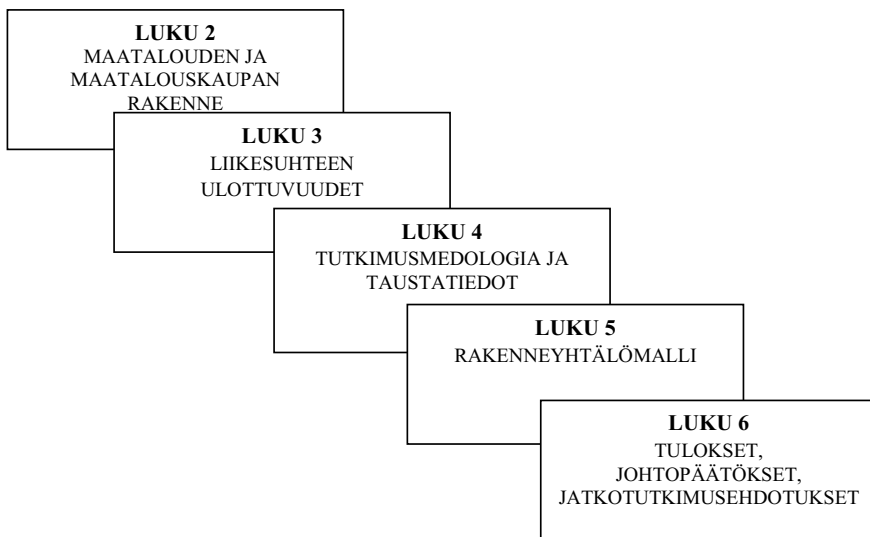
Maatilayrityksen erikoispiirteenä muuhun yritystoimintaan verrattuna voidaan pitää myös sitä, ettei voiton ja vuotuisen tulon maksimoinnilla ole kovin korostunutta asemaa, vaan etusijalle tulevat jatkuvuus, turvallisuus, ympäristön säästäminen ja pääoman kumuloituminen (Timonen 2000). Maatilayrittäjällä katsotaan olevan kaksi yritystoimintaa ohjaavaa päämäärää: työn sisäinen palkitsevuus (työn riippumattomuus ja haasteet, työskentely luonnon kanssa) ja halu luovuttaa hyvin hoidettu maatilayritys seuraavalle sukupolvelle eli jatkuvuus (Gasson ja Errington 1993).

Maatalousyrittäjien ja maatalouskaupan välistä liikesuhdetta tarkasteltaessa sitä voidaan pitää myös yritysten välisenä (*b-to-b*) liikesuhteena. Yritysten välisissä liikesuhteissa asiakkaan ja myyjän välinen suhde on erilainen kuin kuluttajamarkkinoinnissa (*b-to-c*). Yritysten välisissä liikesuhteissa asiakas eroaa kuluttajamarkkinoinnista asiakkaiden määrällä ja koolla (Möller ja Halinen 2000). Kuluttajamarkkinoilla asiakkaita saattaa olla suuri määrä, kun taas yrityspuolella asiakasmäärä on rajallisempi, mutta asiakkaiden ostovolyyymi on suurempi. Erikoistuneessa *b-to-b*-kaupassa, jota maatalouskauppakin edustaa, katsotaan, että suhde asiakkaaseen on erilainen kuin kuluttaja-asiakkailla. Liikesuhde yritysasiakkaaseen on yleensä läheisempi ja tutumpi kuin kuluttaja-asiakkaaseen. Tämä selittyy pienemmällä asiakasmäärällä ja yksittäisten asiakkaiden tärkeydellä (Möller ja Halinen 2000). Itse ostoprosessi on kuitenkin varsin kuluttajatyypinen, sillä ostopäätöksen tekee

maatalousyrittäjä itsenäisesti tai perhepiirissä huolimatta siitä, että investoinnit olisivat suuriakin. Vaikka maatalousyrittäjät tekevät päätöksiä varsin itsenäisesti tai perhepiirissä, katsotaan tutkimuksessa heidän edustavan yrityksiä.

1.5 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen johdannossa on tutustuttu tutkimuksen teoreettiseen taustaan ja määriteltä tutkimuksen tavoitteet sekä rajattu tutkittavaa ilmiötä. Kuviossa 1.3. esitetään tutkimuksen rakenne luvusta kaksi eteenpäin.



Kuvio 1.3. Tutkimuksen rakenne.

Toisessa luvussa esitetään lyhyet katsaukset maatilatalouden ja maatalouskaupan kehityksestä ja nykytilanteesta. Maatalouden poliittisen ja rakenteellisen muutoksen nopeus on johtanut erikoistumiseen, yksikkökoon kasvuun ja siten investointien voimakkaaseen lisääntymiseen. Tämän vuoksi kuvataan ensin hieman maatilatalouden kehitystä viimevuosikymmeninä, jonka jälkeen esitetään tämänhetkisen maataloustoimialan keskeisiä erityispiirteitä, tuotantosuntia ja kannattavuutta. Luvussa kaksi kuvataan lyhyesti myös suomalaisen maatalouskaupan historiaa ja tämänhetkistä nykyrakennetta, jotta voidaan paremmin ymmärtää toimijoiden erilaisia lähtökohtia. Lisäksi luvussa esitetään maatalouskaupan alalla toimivien yritysten yritysrakennetta ja alalle tulleita uusia toimijoita.

Kolmannessa luvussa esitetään aiempiin tutkimuksiin ja kirjallisuuteen perustuvia näkemyksiä tämän tutkimuksen keskeisistä liikesuhdetekijöistä ja niiden ulottuvuuksista. Luvun alussa tarkastellaan, miten luottamusta on tarkasteltu eri lähesty-

mistavoista. Tämän jälkeen esitellään luottamuksen eri dimensioita. Seuraavaksi perehdytään liikesuhteessa muodostuviin vastineisiin, miten *b-to-b*-liikesuhdevastineita on tutkittu ja määritelty eri tutkimuksissa ja konteksteissa. Sitten seurataan, miten sitoutuminen on eri tutkimuksissa määritelty sekä millaisia ulottuvuuksia sitoutumiseen liittyy. Luvun lopussa tarkastellaan liikesuhteen arvotutkimuksia ja määritellään liikesuhteen arvo välinearvomallilla. Kolmannen luvun lopuksi muodostetaan tutkimuksen käsitemalli ja testattavat hypoteesit tutkimuksen tavoitteiden pohjalta.

Neljännessä luvussa selvitetään tutkimuksessa käytettäviä tutkimusmenetelmiä ja esitetään tutkimuksessa käytettävien muuttujien operationalisointi sekä kuvataan aineiston hankintaa. Luvun loppuosassa esitetään tutkittavista maatilayrityksistä ja -yrittäjistä taustatiedot ja kuvataan heidän hankintakanaviaan ja maatalouskauppavalintojaan sekä analysoidaan osto- ja investointikäyttäytymistä. Tutkimuksen käsitemallia testataan rakenneyhtälömallilla (LISREL) luvussa viisi. Käsitemallin testauksen yhteydessä esitetään mallin hyvyys- ja luottamusarviointi. Tässä luvussa testataan käsitemallin mukaisesti tutkimuksessa asetetut hypoteesit ja analysoidaan tutkimuksen empiiristä aineistoa. Luvussa kuusi esitetään tutkimustulokset ja muodostetaan johtopäätökset. Luvun lopussa esitetään tutkimuksen rajoitukset ja arvioidaan tutkimuksen pohjalta syntyneitä jatkotutkimusehdotuksia. Liitteissä esitetään kyselylomake saatekirjeineen ja rakenneyhtälötulosteet.

2 Maatalouden ja maatalouskaupan kehitys ja nyky-rakenne

Liikesuhteita ei voida täysin ymmärtää, ellei niiden toimintaympäristöstä ja historiasta ole tarkkaa kuvaa (Möller ja Halinen 2000). Maatalous toimialana poikkeaa niin selkeästi muusta yritystoiminnasta, että sille on tässä tutkimuksessa omistettu oma lukunsa. Sen kehitykseen ja nykyisyyteen ovat historialliset tapahtumat vaikuttaneet muita Pohjoismaita enemmän. Tässä luvussa tarkastellaan ensin maataloutta ja sen kehitystä lähinnä EU-jäsenyyden aikana. Luvun loppuosassa tarkastellaan maataloustarvikekauppaa ja sen rakennekehitystä 1980-luvun lopulta alkaen.

2.1 Maatalouden rakennekehitys, tuotantorakenne ja kannattavuus Suomessa

2.1.1 Maatalouden rakennekehitys Suomessa toisen maailmansodan jälkeen

Suomen talous on muihin Euroopan maihin verrattuna perustunut varsin pitkään maatalouden varaan. Tähän on vaikuttanut toinen maailmansota, jonka jälkeen suomalaisten maatilojen koko pieneni merkittävästi ja niiden määrä lisääntyi huomattavasti. Ensinnäkin alueluovutusten seurauksena lähes puolelle miljoonalle suomalaiselle piti tarjota asuinpaikka ja elinkeino. Toiseksi sodan jälkeen rintamamiehille tarjottiin pieniä, raivattavia asutustiloja Itä- ja Pohjois-Suomesta (Grandberg 2004a). Suomessa on ollut enimmillään yli 300 000 maatilaa 1960-luvun alussa, jolloin niiden keskikoko oli vain noin viisi peltotehtaaria. Suomessa oli tällöin kahdentyyppisiä maatiloja: maataloustuotannosta pääasiallisen elantonsa saavia maanviljelijöitä Etelä- ja Länsi-Suomessa sekä suuri määrä pientiloja lähinnä Itä- ja Pohjois-Suomessa. Maatilojen määrä laski 1970-luvulla nopeasti noin 230 000 tilaan. Tällöin Itä- ja Pohjois-Suomessa jopa kokonaiset kylät autioituivat (Grandberg 2004b).

Suomessa oli 1990-luvulle tultaessa enää noin 190 000 maatilaa (Markkola 2004). Elintarvikeala oli suljettu sektori, peruselintarvikkeet olivat hintasäännöstelyn piirissä ja elintarvikkeiden tuontisuoja oli vahva. Kuitenkin luonnon olosuhteiden ja pientilavaltaisuuden vuoksi elintarvikeraaka-aineiden tuotantokustannukset olivat muuta Eurooppaa korkeammat. Maatilarakenne oli Suomessa pirstoutunutta ja tuotannonaloja säädeltiin yhteiskunnallisesti, mikä rajoitti niiden kehittymisedellytyksiä. EU-jäsenyyteen liittyvät neuvottelut loivat epävarmuutta toimialalla ja hidastivat selkeästi maatalouden tuottavuus- ja rakennekehitystä 1990-luvun alkupuolella (Laurila 2004). EU-jäsenyyden kynnyksellä Suomessa oli enää reilut 100 000 maatilaa (Niemi ja Ahlstedt 2010).

Maatalouden kehitys on Suomessa koko EU:iin liittymisen jälkeisen ajan ollut hyvin epäyhtenäistä. EU-jäsenyyden myötä tuottajahintataso aleni Suomessa 40–50 % heti vuoden 1995 alussa (Niemi ja Ahlstedt 2010, 6), ja se johti maatilamäärän vähenemiseen kahdessa jaksossa. Tilastollisesti eniten tilamäärät ovat vähentyneet vuosina 1995–1996 ja 1999–2000, jolloin noin 5 % tiloista lopetti toimintansa (Niemi ja Ahlstedt 2010, 20). Ensimmäinen jakso liittyy EU:n jäseneksi liittymiseen, ja toinen lopetusjakso liittyy EU:n maataloustuen uuden ohjelmakauden poliittisten uudistusten tuomaan epävarmuuteen. Tukea saavien tilojen lukumäärä on vähentynyt viimeisten 15 vuoden aikana lähes 32 000 tilalla³, eli runsas neljännes tiloista on lopettanut tuotantonsa. Suhteellisesti eniten tiloja (28 %) on lopettanut Itä-Suomessa.

Valtaosa nykyisin aktiivisista maatiloista sijaitsee Etelä-Suomessa (noin 32 200), ja Pohjois-Suomessa maatilojen määrä on pienin eli noin 7 900 (Niemi ja Ahlstedt 2010, 20). Vuosina 1995–2004 keskimääräinen tilakoko kasvoi sekä peltoalan että eläinmäärän mukaan mitattuna. Tilojen keskikoko kasvaa nopeasti⁴ samalla, kun pienten tilojen määrä vähenee ja suurten lisääntyy. Tilakoon kasvusta huolimatta suomalainen tilarakenne painottuu edelleen suhteellisen pieniin tiloihin muihin Pohjoismaihin verrattuna: Suomessa maatiloista 58 %:lla peltopinta-ala jää edelleen alle 30 ha:n. Tosin yli 100 ha:n tilojen määrä on kasvanut eniten viimeisen vuoden aikana, vaikka kaikista maatiloista niitä on vain kuusi prosenttia. Tilakoon kasvusta noin kaksi kolmasosaa on tapahtunut peltoa vuokraamalla. Alueellinen vaihtelu on tässäkin suurta. Lapin ja Ahvenanmaan maakunnissa tilojen peltoalasta lähes 45 % on vuokrattua, kun taas Hämeen ja Varsinais-Suomen alueilla alle 30 % pelloista on vuokrattu (Niemi ja Ahlstedt 2010, 16).

Maatilojen voidaan katsoa jakautuvan kolmeen ryhmään. Kolmasosa kehittää intensiivisesti maatilataloutta investoimalla ja laajentamalla tuotantoaan. Toinen kolmannes, niin sanotut monialaiset tilat, harjoittavat maatalouden ohella muuta toimeentulon kannalta tärkeää liiketoimintaa. Viimeisellä kolmanneksella maatalous ei ole pääasiallinen tulonlähde, mutta pelloja viljellään ja viljelystä saadaan jossain määrin tuloa (Vihinen ym. 2005). Kahden edellisen kohdalla on rakennekehityksen myötä siirrytty aikakauteen, jossa ei ole enää maataloustuottajia vaan heistä on tullut maatalousyrittäjiä.

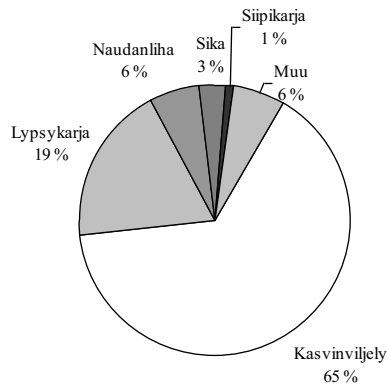
2.1.2 Maatalousyrittäjien tuotantorakenne Suomessa 2000-luvulla

Nykyisestä vajaasta 63 700 maatilayrityksestä kahdella kolmasosalla on tuotantosuuntana kasvinviljely (kuvio 2.1). Tuotantoryhmistä se on ainoa, jonka tilamäärä on kasvanut EU-jäsenyyden aikana. Tähän on vaikuttanut suurimmaksi osaksi lähinnä kotieläintilojen luopuminen karjanhoidosta ja viljelyn osa-aikaistuminen.

³ Vuonna 1995 Suomessa oli 95 562 tukea saanutta maatilaa (Niemi ja Ahlstedt 2005, 20).

⁴ Vuonna 1995 maatilan keskipeltopinta-ala oli 22,8 ha, kun taas viimeisimmän tilaston mukaan keskimääräinen peltoala oli 35 ha/tila (Niemi ja Ahlstedt 2010, 20).

Viljatilojen enemmistö sijaitsee Etelä-Suomessa ja neljännes Väli-Suomessa. Lähes puolella peltopinta-alasta viljellään ohraa (46 %), kolmanneksella kauraa (30 %) ja viidennes alasta on vehnää (19 %). Rukiin viljely on vähäistä (3 %). Kasvinviljelyn tuoton osuus vaihtelee melkoisesti vuosittain, esimerkiksi satovuonna 2009 sen osuus maataloustuotannon markkinahintaisesta kokonaistuotosta oli vain 18 % (kuvio 2.2), kun taas vuonna 2007 sen osuus oli 23 %. Kasvinviljelyn tuoton vuosittaiset vaihtelut johtuvat osittain sadon määristä ja osittain viljafutuuriin noteerauksista. (Niemi ja Ahlstedt 2010.)

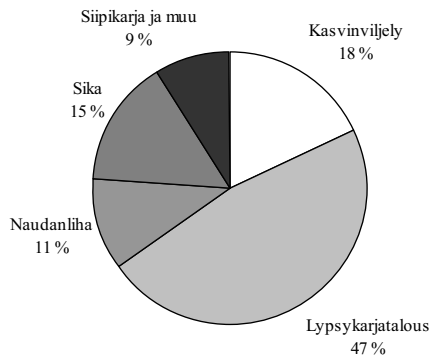


Kuvio 2.1. Tukea saaneiden tilojen (yht. 63 700 tilaa) tuotantosuuntajakautuma vuonna 2009 (Lähde: Niemi ja Ahlstedt 2010, 22–23).

Suomessa oli vuoden 2009 lopussa 12 000 lypsykarjatilaa (kuvio 2.1). EU-jäsenyyden aikana lypsykarjatilojen määrä on vähentynyt noin 7 %:n vuosivauhdilla. Syyinä rajuun vähenemiseen on pienten maitotilojen lopettaminen. Maitotilojen määrä on puolittunut ja lypsylehmien määrä laskenut viimeisen kymmenen vuoden aikana, minkä takia tuotettu maitomäärä alittaa tällä hetkellä EU:n asettaman Suomen maakiintiön (2 400 milj. litraa). Vaikka lehmien keskituotos on edelleen noussut, se ei ole riittänyt kattamaan tuotannosta luopuvien maidontuotantoa. Tuotannon kokonaisarvolla mitaten lypsykarjatalous on edelleen Suomen maatalouden merkittävin tuotantosuunta. Vuonna 2009 maidon osuus maataloustuotannon markkinahintaisesta tuotosta on ollut lähes puolet (kuvio 2.2). (Niemi ja Ahlstedt 2010.)

Maidontuotannolla on myös alue- ja rakennepoliittisesti suuri merkitys. Huomattava osa maidontuotannosta on sijoittunut Pohjanmaalle ja Itä-Suomeen, joissa muut tuotantovaihtoehdot ovat lypsykarjataloutta vähäisemmässä roolissa. Maitotilojen rakennekehityksestä huolimatta suomalainen maidontuotanto perustuu

edelleen kansainvälisesti verrattuna varsin pieniin yksiköihin. Keskimäärin yhdellä maitotilalla on noin 24 lypsylehmää (MMM 2008)⁵.



Kuvio 2.2. Tuotannon osuus maataloustuotannon markkinahintaisesta tuotosta vuonna 2009 (Lähde: Niemi ja Ahlstedt 2010, 22–23).

Vuonna 2009 Suomessa oli vajaa 4 000 naudanlihan tuotantoon erikoistunutta tilaa. Niiden osuus oli 6 % maataloista (kuviot 2.1). Valtaosa kotimaisesta naudanlihasta tuotetaan edelleen maitorotuisilla naudoilla. Naudanlihan osuus maataloustuotannosta oli 11 % vuonna 2009 (kuviot 2.2). Vastaavasti sianlihantuotantoon erikoistuneita tiloja oli noin kolme prosenttia kaikista maataloista (kuviot 2.1). Viimeksi mainittujen lukumäärä on EU-jäsenyyden aikana vähentynyt yli puolella (64 %). Tuotantomäärät ovat kuitenkin pysyneet yli kotimaisen tarpeen, joten yksikkökoot ovat kasvaneet. Päätuotantosuunnat sikataloudessa ovat porsastuotanto (35 %), sianlihantuotanto (32 %) sekä yhdistelmätuotanto (33 %). Emakkosikalat tuottavat porsaita lihasikalaille. Yhdistelmätuotannossa emakkojen porsimat porsaas kasvatetaan itse teurasikaiseksi. Sianliha- ja porsastuotanto on keskittynyt pääasiassa Etelä- ja Länsi-Suomeen, joissa sijaitsevat suurimmat teurastamot. Sianliha on tuotantoarvoltaan toiseksi tärkein kotieläintuote maidon jälkeen. Sen osuus markkinahintaisesta tuotosta on noin 15 % (kuviot 2.2). (Niemi ja Ahlstedt 2010.)

Siipikarjatiloja oli Suomessa vuonna 2009 runsaat 800 eli runsas prosentti kaikista maataloista (kuviot 2.1). Siipikarjataloista valtaosa (57 %) on erikoistunut kananmunantuotantoon, kolmannes siipikarjanlihan tuotantoon ja 13 %:lla on jalostuskana. Valkoisen lihan eli kalkkunan- ja broilerinlihan tuotanto on tarkasti kysyntäohjattua ja yksikkökoot ovat suuria. Myös siipikarjatilat ovat keskittyneet Etelä- ja Länsi-Suomeen. EU-aikana siipikarjatilojen määrä on laskenut maatalouden tuotantosuunnista eniten, noin 10 %:n vuosivauhdilla. Syinä ovat olleet pääasiassa kanan-

⁵ MMM.2008. Maito on tärkein maataloustuotteemme. Saatavilla: www.mmm.fi/index/etusivu/maatalous/maatalouselaintuotanto/maito. (Luettu 24.11.2008).

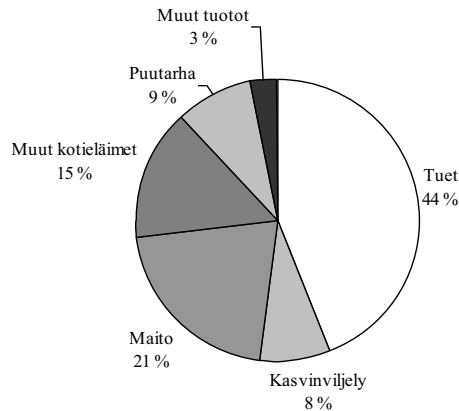
munien ylituotanto ja pienten tuotantoyksikköjen poistuma. (Niemi ja Ahlstedt 2010.)

Monialaisella maatilalla tarkoitetaan sellaista tilaa, joka harjoittaa maa- ja metsätalouden lisäksi myös muun toimialan yritystoimintaa. Viimeisimmän tilaston mukaan vuonna 2007 Suomessa oli noin 23 200 monialaista maatilaa (Niemi ja Ahlstedt 2010, 16), mikä tarkoittaa runsasta kolmannesta kaikista tiloista. Kolmannes monialaisista maatiloista harjoittaa useampaa kuin yhtä maatalouden ulkopuolista toimialaa. Monialaisia tiloja on eniten siellä, missä tiloja on muutenkin paljon, eli Etelä-Pohjanmaalla ja Varsinais-Suomessa. Alueen tilojen lukumäärään suhteutettuna monialaisia tiloja on eniten Lapissa, Uudenmaalla ja Ahvenanmaalla, vähiten taas Kaakkois-Suomessa ja Pohjois-Savossa. Yleisin yksittäinen muu toimiala on koneurakointi (41 %). Toinen yleinen toimiala on matkailupalvelut. Lisäksi viime vuosina erityisesti uusiutuvaa energiaa tuottavien monialaisten maatilojen määrä on kasvanut. Kaksi kolmasosaa monialaisista tiloista on viljatiloja. Vähiten muuta yritystoimintaa on maito- ja sikatiloilla. Monialaisuus on suhteessa yleisintä pinta-alaltaan suurilla tiloilla. Esimerkiksi yli 200 peltihehtaarin tiloista yli puolet oli monialaisia. Valtaosalla monialaisista tiloista muuta yritystoimintaa verotetaan yhdessä maatalouden kanssa maatilatalouden verolain alaisena. Toisin sanoen muu yritystoiminta monialaisilla tiloilla on liikevaihdolla mitattuna melko pientä. Ainoastaan seitsemällä prosentilla monialaisista tiloista muun yritystoiminnan liikevaihto nousi yli 200 000 euron. Markkinahintaisesta tuotosta monialaisten ja siipikarjatuotannon yhteenlaskettu osuus on noin yhdeksän prosenttia (kuvio 2.2). (Niemi ja Ahlstedt 2010.)

2.1.3 Maatalouden kannattavuus ja kustannuskehitys EU-jäsenyyden aikana

Suomen liittyminen EU:n jäseneksi on merkinnyt maatalousyrittäjille enemmän tukia⁶, kun samaan aikaan maataloustulo on laskenut. Reaalisolla maataloustulo on enää puolet jäsenyyttä edeltävän vuoden tasosta. Tuen merkitys maatalouden tulomuodostuksessa on Suomessa epäsuotuisten olosuhteiden vuoksi paljon suurempi kuin muissa EU-maissa. Ennen EU-jäsenyyttä kokonaistuotoista yli 90 prosenttia saatiin myyntituottoina ja alle 10 prosenttia tukina. EU-kaudella myyntituottojen osuus on vajaa 60 prosenttia ja tukien osuus yli 40 prosenttia (kuvio 2.3). (Niemi ja Ahlstedt 2010.)

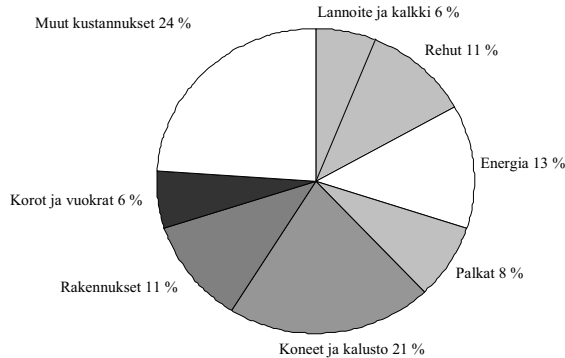
⁶ Maataloustuet muodostuvat viljelijöiden tulotasoa tukevista tulotuista, investointeja edistävästä investointituista, tuotannon ympäristövaikutuksia ohjaavista ympäristöohjelmista sekä epäedullisten alueiden erityistuista. Keskeisimmät EU-tuet ovat EU:n kokonaan rahoittamat tulotuet peltokasveille ja eläimille (tilatuet) sekä EU:n osaksi rahoittamat (28 %) luonnonhaittakorvaus (LFA-tuki) ja ympäristötuki. Kansallisen tukijärjestelmän osat ovat Etelä-Suomen kansallinen tuki, pohjoinen tuki, kasvinviljelyn kansallinen tuki sekä luonnonhaittakorvauksen ja maatalouden ympäristötuen kansalliset lisäosat. Kansallisten tukien käyttöönotto tai niiden ehtojen muutokset edellyttävät aina komission ennakko hyväksyntää. Tukien alueelliseksi porrastamiseksi Suomi on jaettu seitsemään päätuotalueeseen etelästä pohjoiseen. Saatavilla: www.mmm.fi/etusivu/maatalous/tuet/viljelijätuet. (Luettu 16.10.2008).



Kuvio 2.3. Maatalouden tuottojen (yht. 4,3 mrd. €) jakautuminen vuonna 2009
(Lähde: Niemi ja Ahlstedt 2010, 57).

Suomessa maatalouden suhteellinen tuottorakennejakauma on pysynyt ennallaan koko EU-jäsenyyden aikana. Osa EU:n rahoittamasta tilatuesta on kuitenkin vähenevää. Samoin osa maataloustuista on jaksotettu kuusivuotisiksi ohjelmakausiksi, joista neuvotellaan komission kanssa aina erikseen. Nämä aiheuttavat hallinnollisten säännösten, määräysten ja ehtojen muuttumista sekä usein myös tukitason laskua. Tämä hallinnollisten muutosten lyhyt aikajänne aiheuttaa epävarmuutta muutenkin hidasliikkeisessä maataloustuotannossa. Maataloustulo laski jyrkästi EU-jäsenyyden alussa. Maataloustulon määrä oli 2000-luvun taitteessa lievästi kasvava, ja sen jälkeen se on pudonnut lukuun ottamatta hyvää satovuotta 2007. Yleisesti maataloustulon reaalin kehitys on jäänyt jälkeen yleisestä kustannuskehityksestä (Niemi ja Ahlstedt 2010).

Kustannusrakenteessa ei ole tapahtunut merkittäviä muutoksia EU-jäsenyyden aikana. Maatalouden kustannuksia tarkasteltaessa (kuvio 2.4) tuotantotarvikkeiden ja -panosten osuus on kokonaiskustannuksista noin 40 prosenttia (Niemi ja Ahlstedt 2010). Investoinnista viidennes kuluu koneiden ja laitteiden hankintaan, ja rakentamisen osuus on noin 11 prosenttia kokonaiskustannuksista. Investointien osalta tilakohtainen vaihtelu on suurta. Investointeihin sijoitettu pääoma on usein omaa, mutta muualta kuin maataloudesta hankittua tuloa, kuten metsästä, palkkatuloista ja investointiavustuksista kerättyä pääomaa. Kaksi kolmasosaa maatalouden investoinneista rahoitetaan näillä pääomilla. Syy vieraan pääoman käytön vähäisyyteen on maatalouden pääomakierron hitaus. Sijoitetun pääoman tuotoilla ei ehditä kattaa siitä aiheutuneita korko- ja lyhennyskustannuksia riittävän nopeasti. Näin ollen myös omalle pääomalle saatava koron palautuminen on hidasta. Suomessa tuotantokustannukset tuotettua yksikköä kohden ovat korkeat, mikä on yksi maataloustuotannon keskeisistä ongelmista (Niemi ja Ahlstedt 2010).



Kuvio 2.4. Maatalouden kustannusten (yht. 3,5 mrd. €) jakautuminen vuonna 2009 (Lähde: Niemi ja Ahlstedt 2010, 57).

Yritystoiminnan jatkuvuus perustuu siihen, että pääomalle ja työlle saadaan korvaus. MTT Taloustutkimuksen Taloustohtori⁷ seuraa vuosittain maa- ja puutarhailojen kannattavuuskehitystä. Laskelmissaan se määrittelee työpalkkavaatimukseksi maataloustyöntekijän palkan, joka on ilman sosiaalikuluja noin 12,60 €/h. Pääoman tuottovaatimukseksi on laskettu viisi prosenttia, jos nämä tavoitteet saavutetaan, tilan kannattavuuskerroin on yksi. Jos kannattavuuskerroin ylittää yhden, saadaan myös tulosta. Kannattavuusseurannan mukaan tavoitteita ei ole viime vuosien aikana saavutettu. Kannattavuuskerroin on laskenut EU-kauden alun 0,7:n tasolta vuosien 2006–2008 noin 0,5:n tasolle (Niemi ja Ahlstedt 2010, 61). Alueellisesti kannattavinta maataloustuotantoa on eteläisessä Suomessa ja heikointa Lapissa. Tuotantosuunnista parhaiten kannattavuustavoitteet on saavutettu maidontuotannossa.

Tarkasteltaessa maatalouden viimeisten kymmenen vuoden kehitystä, voidaan todeta maatalouden rakennekehityksen olleen dynaamista. Tilakoko on kasvanut, mutta aktiiviviljelijöiden määrä ja kotieläintilojen osuudet ovat vähentyneet. Viljelijöiden keski-ikä on noussut ja sukupolvenvaihdosten määrä on vähentynyt. Riippuvuus suorista tulo- ja rakennetuista on lisääntynyt, mikä on kasvattanut riippuvuutta hallinnollisista säädöksistä ja lisännyt byrokratian määrää. EU:n ohjelma-kausien kuusivuotisjaksot ovat tuoneet epävarmuutta investointien suunnitteluun, sillä tuotantoprosessit ovat biologisista syistä hidasliikkeistä. Kohonneita tuotantokustannuksia ei ole saatu lisättyä tuotteiden hintoihin. EU:n liittymisen ensimmäisten kymmenen vuoden aikana investointitukien vauhdittamalla uusilla investoinneilla ja nopealla rakennekehityksellä ei ole saatu aikaan sellaista tuottavuuden

⁷ Saatavilla: www.mtt.fi/taloustohtori.

paranemista, jolla Suomen maataloustuotanto saavuttaisi esimerkiksi Ruotsin tai Tanskan kannattavuustason (Laurila 2004).

2.2 Maatalouskaupat ja niiden kehitys Suomessa

Maatalouskaupassa toimi vuonna 1987 vielä viisi keskusliikettä: osuustoiminnalliset E-liike (ent. OTK), Keskusosuusliike Hankkija ja Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta (SOK) sekä yksityiset Kesko Oy ja Tuko Oy. 1990-luvun alun laman aiheutti vähittäis- ja maatalouskauppapuolella muutoksia. Syksyllä 1992 maatalouskaupassa oli jäljellä enää kaksi toimijaa: K-maatalous Oy ja Hankkija-Maatalous Oy. E-maatalous myytiin Tukolle vuonna 1988. Tuko Oy puolestaan myi maatalousliiketoimintansa SOK:n tytäryhtiölle Hankkija-Maatalous Oy:lle elokuussa 1992. Yrittäjiin Maatalous Oy ja Suomen Maataloustukku Oy aloittivat toimintansa Tukon myynnin jälkeen tahoillaan lähes yhtäaikaa (Herranen 2004).

Suomessa ei ole saatavilla maatalouskauppaa kuvaavia kattavia tilastoja, vaan on tyydyttävä maatalouskauppojen omiin arvioihin toimialan liikevaihdosta. Maatalouskauppojen omien arvioiden mukaan maatalouskaupan runsaan 2,2 miljardin euron liikevaihdosta 80 %:n osuuden jakavat Agrimarket (n. 45 %) ⁶ ja K-maatalous (n. 35 %) ⁸. Loput 20 prosenttia liikevaihdosta jää pienempien maatalouskauppojen jaettavaksi. Näitä ovat esimerkiksi Yrittäjiin Maatalous Oy (osuus n. 5 %) ⁹, Suomen Maataloustukku Oy (n. 4 %) ¹⁰ sekä alueelliset tuottajaosuuskuntapohjaiset niin kutsutut meijerien kaupat. Edellisten lisäksi muun muassa maatalouskone- ja tarvikekaupassa on kymmeniä pieniä valmistajia ja maahantuontiyrityksiä. Esimerkiksi lähinnä traktorikaupassa merkittäviä toimijoita ovat Valtra Oy ja Agri-tek Oy. Seuraavaksi tarkastellaan yleisluontoisesti Suomessa tällä hetkellä toimivia merkittäviä maatalouskauppoja, joita ovat Agrimarket-ketju, K-maatalous-ketju, Yrittäjiin Maatalous Oy, Suomen Maataloustukku Oy ja meijerien kaupat.

Agrimarket-ketju ¹¹

Suomalaisen osuustoiminnan isänä tunnettu Hannes Gebhard halusi maanviljelystarvikkeiden kaupan erilleen kulutustarvikekaupoista, ja maataloustarvikkeiden välitysliikkeeksi perustettiin vuonna 1905 Keskusosuusliike Hankkija. Gebhardin näkemyksen mukaan maaseutuväestöllä ei ollut tarvetta perustaa kulutusosuuskauppoja, sillä niistä olisi saattanut muodostua turhien hyödykkeiden tarjoajia ja niihin käytetyt rahat olisivat olleet poissa viljelijöiden tuotannollisista investoinneista. Kulutusosuuskuntia eli Osuuskauppoja (myöh. SOK) perustettiin kuitenkin laajasti myös maaseudulle 1900-luvun alussa vähentämään yksityiskauppioiden valtaa. Gebhardin näkemykseen pohjautuen osuuskaupat toimivat erillisenä Hankkijasta, joka puolestaan toimi hankintaosuuskuntana viljelijöille (Herranen 2004).

⁸ Lähde: Keskon vuosikertomus 2009. Saatavilla: www.kesko.fi/Sijoittajat/Taloustieto/Vuosikertomukset.

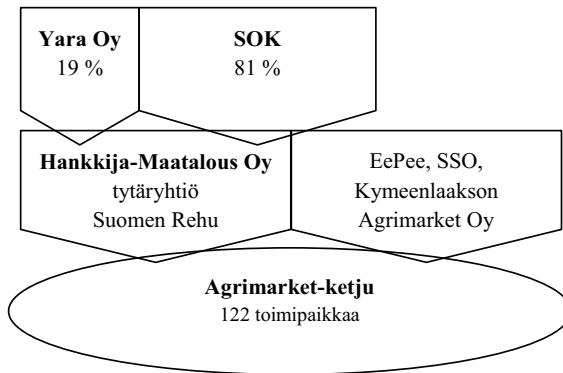
⁹ Lähde: Y-maatalouden koneluettelo, 2009, 7.

¹⁰ Lähde: Kilpailuvirasto 2004. Saatavilla: www.kilpailuvirasto.fi/cgi-bin/suomi.

¹¹ Lähde: Agrimarketin kotisivut. Saatavilla: <http://www.agrimarket.fi/Agrimarket/Yritystieto>.

Näin maaseudulle muodostui kaksi puolueetonta osuuskauppaketjua. Myöhemmin näiden työnjako maatalouskaupassa murtui ja niistä tuli toistensa kilpailijoita 1970-luvulla.

Pellervolaisessa maataloustarvikekaupassa toimittiin 1980-luvulle asti rinnakkain: SOK ja Hankkija kilpailivat maatalouskaupassa keskenään. Osapuolten keskinäinen kilpailu söi luonnollisesti molempien tulosta. Vaiherikkaiden yhteistyökuvioden jälkeen Hankkija-Maatalous Oy siirtyi kokonaan SOK:n omistukseen vuonna 1993. Pääosa S-ryhmän alueosuuskaupoista oli myynyt oman maatalouskauppansa Hankkija-Maatalous Oy:lle 1990-luvun puoliväliin mennessä. Agrimarket-ketju perustettiin 1994, ja siihen yhdistettiin Rauta-Hankkijat vuonna 1996 (Herranen 2004).



Kuvio 2.5. Agrimarket-ketjun omistusrakenne vuonna 2012.

Agrimarket-ketju on S-ryhmään kuuluva maatalous- ja konekauppaan sekä rauta- ja puutarhakauppaan erikoistunut myymäläverkosto. Varsinaisen myyntiverkoston muodostavat maakunnallisissa talouskeskuksissa sijaitsevat Agrimarketit, joita on noin 120 eri puolella Suomea. Agrimarket-ketju on viimeisten vuosien aikana supistanut myymäläverkostoaan ja henkilökuntamääräänsä. Erikoisosaamista vaativat koneet, kuten traktorit, puimurit ja erikoistyökoneet, myydään maakunnallisissa Agrimarket Konekeskuksissa, joita on kahdeksan. Agrimarket Konekeskukset sijaitsevat Hyvinkäällä, Turussa, Tampereella, Kouvolassa, Seinäjoella, Kuopiossa, Kokkolassa ja Oulussa. Konekeskuksen palveluihin kuuluvat myös vaihtokonekauppa ja sopimushuoltopalvelut. Ketjun omasta siementuotannosta vastaavat Hyvinkäällä ja Alastarolla sijaitsevat siemenkeskukset.

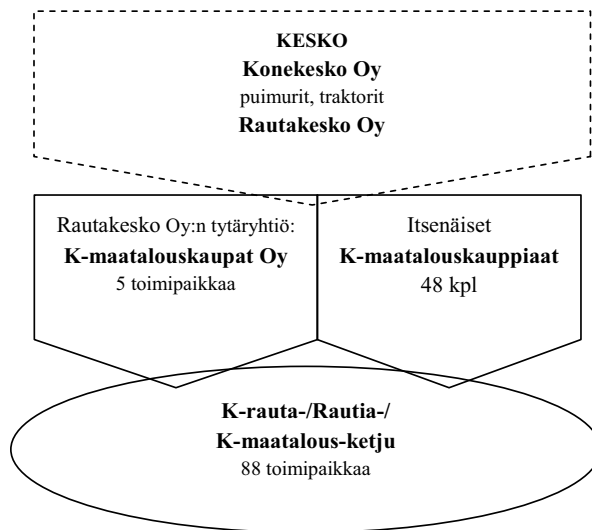
Agrimarket-ketjun omistavat Hankkija-Maatalous Oy sekä kolme alueellista osuuskauppaa: Etelä-Pohjanmaan Osuuskauppa (EePee, Seinäjoki), Suur-Seudun Osuuskauppa (SSO, Salo) ja Kymenlaakson Agrimarket Oy (Kouvola). Hankkija-Maatalous Oy:n roolina on vastata maatalouskaupan ja Agrimarket-ketjun kehittämisestä. Hankkija-Maatalous Oy on SOK:n tytäryhtiö 81 %:n omistussuudella.

Loput 19 prosenttia yhtiöstä omistaa norjalainen pörssiin listautunut kemianalan yritys Yara Oy, joka valmistaa muun muassa lannoitteita (kuvio 2.5).

Suomen Rehu Oy fuusioitui Hankkija-Maatalous Oy:hyn vuoden 2009 alussa. Fuusion tuloksena yhtiön markkinaosuus Suomen maatilarehuista on lähes puolet. Hankkija-Maatalous Oy tiedotti asiakaskirjeellään (päiväty 7.9.2012), että SOK on päättänyt tehdä partneruussopimuksen tanskalaisen maatalouskauppayhtiön DLA:n kanssa. Sopimuksen mukaan SOK myy Hankkija-Maatalous Oy:n osakeenemmistön (60 %) DLA Group:ll ja osakekauppa on tarkoitus toteuttaa 1.1.2013. DLA Group on Euroopan seitsemänneksi suurin maatalouskaupan yritys, joka toimii Pohjoismaiden ja Itämeren alueella.

K-maatalous-ketju¹²

Yksityiskauppiain oma keskusliike K-ryhmä syntyi vuonna 1947 (Hoffman 1983). Keskon asema sodan jälkeisessä maatalouskaupassa oli marginaalinen verrattuna muihin maatalouskaupparyhmiin, kuten Keskusosuusliike Hankkijaan ja OTK:hon (Hoffman 1983, 450). Keskon markkinaosuus 1950-luvun maatalouskaupasta oli noin kolmasosa Hankkijan myynnistä ja noin puolet SOK:n ja OTK:n maatalousosastojen yhteisestä myynnistä (Hoffman 1983, 271). Kesko perusti 1970-luvulla maaseututaajamiin K-maatalouskeskuksia, joita oli vuosikymmenen puoliväliin mennessä toiminnassa yli sata. Ne toimivat Keskon omistamissa tiloissa, ja aluksi ne olivat kauppiasvetoisia. Osa niistä joutui varsin nopeasti huonon kannattavuuden takia Keskon suoraan hallintaan (Hoffman 1983, 349). Maatalouskesko Oy:n liiketoiminnot järjesteltiin uudelleen vuoden 2009 alussa (kuvio 2.6).



Kuvio 2.6. K-maatalous-ketjun omistusrakenne.

¹² Tiedot Rautakeskon viestintäpäällikkö Malla Palmen, 23.3.2011.

K-maatalous-ketjun muodostavat yhdessä itsenäiset K-maatalouskauppiaat ja Rautakesko Oy:n tytäryritys K-maatalouskaupat Oy. K-maatalous-ketjun verkosto muodostuu 88 toimipisteestä. Ketjun kaupoista 52 on yhdistettyjä Rautia-/K-maatalous- tai K-rauta-/K-maatalous-kauppoja. Osa toimipisteistä toimii myös Rautia-konseptissa, ja kauppiaat ovat näin ollen mukana kahden ketjun toiminnassa. Yksi K-rauta on mukana myös K-maatalous-ketjussa (Jyväskylä). Itsenäisillä K-kauppiailla voi olla useita toimipisteitä. Niinpä kauppiaiden ja toimipisteiden määrä ei ole sama, vaan toimipisteitä on enemmän kuin kauppiaita ja yrityksiä. K-maatalouskaupat Oy:n toimipisteitä ovat Turku, Porvoo, Tornio, Rovaniemi ja Savonlinna. Nämä viisi ovat K-maatalousosakeyhtiön omistamia toimipisteitä.

Maatalouskauppa siirtyi osana Keskon toimialajärjestelyjä Rautakeskon tytäryritykseksi (kuvio 2.6). Rautakeskoon siirtyivät K-maatalous-ketju ja maatalouskaupatoiminnot (työkoneet, tuotanto- ja maataloustarvikkeet sekä vilja- ja siemenkauppa). Traktori- ja puimurikauppa sekä Maatalouskeskon tytäryhtiöt Baltiassa siirtyivät Konekeskoon. Näin K-ryhmän traktori- ja puimurikauppa sisältyy nykyisin Keskon auto- ja konekauppaan, eli sen tulostiedot sisältävät muitakin kuin maatalouskoneita. Konekesko Oy:n traktori- ja puimurimyyntin edustus on suurempien K-maatalouskauppojen yhteydessä. Vuosittain Agrimarket ja K-maatalous järjestävät yhteisen Kone-Forum-myyntinäyttelyn.

Suomen Yrittäjien Maatalous Oy¹³

Tuko-Maatalouden toimitusjohtaja ja osa henkilökunnasta perustivat vuonna 1993 Yrittäjien Maatalous Oy:n. Yhtiön omistavat sen yrittäjät ja muutama viljelijä, ja sen toimintamalli perustuu pienille rahoituskuluille. Tällä hetkellä yrityksellä on 31 toimipaikkaa ja sen lisäksi asiakaskauppiaita. Myyntiverkosto kattaa eteläisen, itäisen ja läntisen Suomen. Pohjoisin myyntikonttori sijaitsee Siikajoella Pohjois-Pohjanmaalla, Oulun eteläpuolella. Pienellä pääomalla toimiva yrittäjäpohjainen liiketoimintamalli poikkeaa edellä kuvattujen keskusliikkeiden liiketoiminnasta. Se pyrkii pitämään toimipisteidensä varastoissa vain nopeasti kiertäviä tavaroita ja välttämättömiä sesonkituotteita. Yritys on keskittynyt vain maatalouden tärkeimpien tuotantotarvikkeiden myyntiin, viljan välittämiseen ja konekauppaan. Lisäksi se välittää maataloudessa käytettäviä tuotteita, jotka voidaan toimittaa suoraan tehtailta tiloille tai päinvastoin. Näin vältetään kaupan varastointitarve ja varastointiin sitoutuvan pääoman kustannukset. Yrittäjien Maatalous Oy ei harjoita puutarha- eikä rautakauppaa. Vuoden 2009 tilikauden liikevaihto oli 73 miljoonaa euroa. Syksyllä 2011 tanskalainen maatalouskaupan yritys DLA Group osti Yrittäjien Maatalous Oy:n.

Suomen Maataloustukku Oy¹⁴

Suomen Maataloustukku perustettiin vuonna 1992 Tukon maatalousliiketoiminnan myynnin jälkeen. Sen perustajina olivat kaksitoista entistä Tukon maatalouskaup-

¹³ Lähde: Y-maatalouden kotisivut. Saatavilla: <http://www.yrma.net> (Luettu 14.03.2011).

¹⁴ Lähde: Suomen Maataloustukun kotisivut. Saatavilla: <http://www.suomenmaataloustukku.fi>. (Luettu 12.03.2011).

piasta, ja pääkonttori sijaitsee Ylistarossa Etelä-Pohjanmaalla. Perustajajäsenien tarkoituksena oli luoda maataloustarvikekauppa, joka voisi toimia osto- ja laskutuskanavana suhteessa teollisuuteen ja tavarantoimittajiin ja joka turvaisi yksityisten kauppiaiden mahdollisuuden jatkaa liiketoimintaansa. Tuotevalikoimiin kuuluvat kaikki yleisimmät maataloustuotteet, ja valikoimat vaihtelevat kauppiaan mukaan.

Maataloustukku toimii niin sanottuna keskusliikkeenä yksityisille kauppiaille, joita on yli 60, enimmäkseen Etelä- ja Pohjois-Pohjanmaalla. Omistajakauppiaita on neljätoista. Lisäksi Suomen Maataloustukulla on kolme kauppiasta Itä-Suomessa ja kaksi Lapissa. Ranualla toimiva maatalouskauppa on yhteydessä Ingman Foods Oy:n maidontuottajiin. Suurten maatalouskauppojen keskusliikkeiden harventaessa verkostoaan on yksityisille maatalouskaupoille tarjoutunut tilaisuus markkina-alueen laajentamiseen. Rautia-K-maatalouskaupan lopetettua Pihtiputaalla maatalouskaupan työntekijät jatkoivat maatalouskauppaliiketoimintaa yhdessä enemmistö-osakkaan Suomen Maataloustukku Oy:n kanssa (Kotiseudun Sanomat 14.11.2007).

Tuottajaosuuskuntien maatalouskaupat eli meijerien kaupat

Maidontuottajaosuuskuntien perustamat hankintaorganisaatiot eli meijerien maatalouskaupat toimivat perinteisten maatalouskauppojen rinnalla. Meijerien maatalouskauppojen periaatteena on hankkia jäsenilleen tuotantopanoksia ja -tarvikkeita. Osalla osuuskunnista on varsinainen myymälä tai myymäläverkosto, ja osa välittää tuotantopanoksia nouto- ja keräilypalveluna. Meijerien kaupat myyvät ja välittävät maidontuotannossa tarvittavia tuotantopanoksia ja varaosia sekä rehuja ja lannoitteita, ja osassa kaupoista myydään elintarvikkeita myös muille kuin omille tuottajille.

Tarkkaa tietoa tuottajaosuuskuntien maatalouskaupasta tai sen markkinaosuuksista ei ole, mutta ainakin kahdellatoista Valion omistamalla hankintaosuuskunnalla on maataloustuotteiden ja -panosten myyntiä ympäri Suomea. Esimerkiksi Osuuskunta Länsi-Maito toimii Länsi-Suomessa ja Osuuskunta Pohjolan Maito Lapissa ja Pohjois-Pohjanmaalla. Osuuskunta ItäMaidon hankinta-alueita ovat Kainuu, Pohjois-Karjala, Pohjois- ja Etelä-Savo, Pohjanmaa ja Keski-Suomi. Osuuskunta Maito-Suomen alueeseen kuuluvat puolestaan Etelä-Pohjanmaa, Keski-Suomi, Pohjois-Häme, Etelä-Savo ja ruotsinkielinen Pohjanmaa. Hankintaosuuskuntien myyntitoiminta on vaihtelevaa, ja osalla on vain suppean tuotevalikoiman toimitusmyyntiä. Toisilla osuuskunnilla taas on myymälöitä tai myymäläketju laajalla tuotesortimentilla. Seuraavassa esitellään esimerkkinä tuottajaosuuskuntien maatalouskaupasta yksi suurimmista meijerien maatalouskaupoista, jolla on laaja alueellinen myymäläverkosto.

*Osuuskunta ItäMaidon*¹⁵ maatalouskauppatoiminta on edellä luetelluista kaupoista selkeästi aktiivisinta. ItäMaidon hallinto on määritellyt maatalouskauppatoiminnan ydinliiketoiminnakseen, ja se ilmoitti vuoden 2009 maatalouskaupan liikevaihtonsa olevan 37 miljoonaa euroa, mikä on noin neljä prosenttia Agrimarket-ketjun liike-

¹⁵ Lähde: Itämaidon tiedotuslehti 1. 2010: 12–13.

vaihdosta ja puolet Y-maatalouden liikevaihdosta. Myymälöitä osuuskunnalla on 21, joista neljä toimii yrittäjävetoisena. Meijerien maatalouskaupat ovat luonnollisesti erikoistuneet maidontuotannon tarpeisiin, ja vain viisi prosenttia liikevaihdosta tulee muualta kuin maidontuottajilta. Liikevaihdosta lähes puolet koostuu rehukaupasta. Keräilyautojen mukana toimitetaan maitotaloustuotteita ja maidontuotannon tarvikkeita tilausten mukaan. Valiolaisten osuuskuntien kesken toiminta on järjestetty niin, että voidaan palvella myös muiden osuuskuntien tuottajia. Tuotetilauksia voidaan tehdä myös internetin kautta. Meijerien maatalouskauppojen liikeidea on osuuskunnallinen, jolloin myymälöiden ei välttämättä tarvitse tuottaa suurta voittoa, kun asiakkaat ovat oman osuuskunnan maidontuottajia. Osuuspääoman korkoa eli ostohyvitystä maksetaan suhteessa ostoihin. Hyvitystä muodostuu myös laskutustaupasta. Valtaosa kaupasta onkin laskutus- tai maitotilikauppaa, ja käteis- tai korttistoja tehdään vain kymmenen prosenttia kaikista kaupoista.

2.3 Yhteenvedo

Edellä on kuvattu sekä maatalouden että maatalouskauppojen kehitystä viime vuosikymmenten aikana. Maatilojen määrä on vähentynyt ja tilakoko suurentunut, ja näiden tuotantosuuntarakenne on hyvin heterogeeninen niin maantieteellisesti kuin alueiden sisällä. Tällä on vaikutusta myös maatalouskauppaan. Osuustoiminta-lehdessä (4/2011) todetaankin, että runsaasta 60 000 maatilasta kaupallisesti merkittäviä on vain kolmannes eli 20 000 maatilaa. Maatalouskauppa on rakenteeltaan siis hyvin keskittynyttä: alalla on kaksi vahvaa toimijaa ja se muistuttaa hyvin paljon päivittäistavarakauppaa. Toimialalle on myös syntynyt pieniä, alueellisia ja kapeammalla tuotetarjonnalla toimivia maatalouskauppoja sekä osuuskunnallisia tiettyyn tuotannonalan palveluun erikoistuneita maatalouskauppoja. Molemmat isoista valtakunnallisista maatalousketjuista ovat supistaneet ja uudelleenjärjestäneet toimintojaan, sillä myynti ja asiakaskunta ovat vähentyneet. Suurimmat maatalouskauppaketjut ovat myös laajentaneet lemmikki- ja harraste-eläintarvikekauppaa sekä rauta- ja rakennuskauppaa. Maatalouskauppasektorilla haetaan nyt erikoistumisesta lisätuloa kannattavuudeltaan heikentyneen maataloustarvikekaupan rinnalle.

Nykyisin maatalousyrittäjät ovat yhtäältä hyvin homogeeninen joukko ostotarpeiltaan, toisaalta hyvinkin heterogeeninen ryhmä erilaisine tarpeineen. Yhteistä kaikille on, että tuotantopanostarpeet liittyvät maatalouteen, mutta ostokäyttäytymiseen vaikuttavat eniten maatilien koko, tuotantosuunta ja sen erityisvaatimukset sekä investointitarpeet. Maatalousyrittäjien erikoistuminen eri tuotantosuuntiin on luonut haasteita myös maatalouskaupalle, jonka on osattava palvella monia eri tuotantoryhmiin erikoistuneita asiakkaita. Yhtäältä sen asiakaskunta koostuu pitkälle erikoistuneesta kotieläin-, erikoiskasvi- ja viljantuottajajoukosta, ja toisaalta osan asiakaskunnasta muodostavat maatalouteen tiiviisti liittyvät monialayrittäjät sekä osa-aikaiset maatalousyrittäjät. Pitkälle erikoistuneet maatalousyrittäjät ovat hyvin perillä omasta tuotantoalastaan ja sen teknisestä ja taloudellisesta kehityksestä.

Monialayrittäjillä on usein maanrakennus- tai metsäpuolen koneurakointia, joten heillä on koneisiin liittyviä erikoistarpeita. Osa-aikaisilla maatalousyrittäjillä puolestaan ajankäyttöön ja tiedon hallintaan liittyviä kysymyksiä, jotka synnyttävät heille palveluntarvetta.

Asiakaskunnan heterogeenisuuden vuoksi liikesuhteen muodostaminen, ylläpitäminen ja kehittäminen ovat maatalouskaupan kannalta haasteellista. Asiakaskunta koostuu kapeista asiakassegmenteistä, joista osalla on jopa parempi tietämys omasta tuotannonalasta kuin henkilökunnalla. Maatalousyrittäjien määrä samoin kuin myymälä- ja henkilökuntamäärä ovat vähentyneet. Asiakkaiden kannattavuus ja tulotaso ovat heikentyneet, ja heidän vuosittaisissa tuloissaan voi olla suuriakin heilahteluita. Muutaman vuoden välein tehtävät hallinnolliset päätökset muuttavat mm. investointien ehtoja suhteellisen ennakoimattomasti. Maatalouskauppa joutuu valitsemaan oman asiakassuhdejohtamisen prosessin ja strategian, jolla voidaan vastata asiakkaiden odotuksiin ja näkemyksiin. Lisäksi samanaikaisesti maatalouskaupan myymäläverkostoa ja henkilöstöä vähennetään.

Tässä luvussa on tarkasteltu sekä maatalouden että maatalouskaupan kehitystä ja nykytilaa, jotta ymmärrettäisiin paremmin toimialalla vallitsevia liikesuhteita. Seuraavassa luvussa siirrytään tarkastelemaan asiakassuhdejohtamisen näkemyksiä liikesuhteen muodostamisen ja ylläpitämisen keskeisistä tekijöistä.

3 Liikesuhteen ulottuvuudet

Tutkimuksen keskeinen teoreettinen lähtökohta perustuu sosiaaliseen vaihdanta-teoriaan ja sen pohjalta johdettuihin asiakassuhdejohtamisen näkemyksiin liikesuhteen vaikuttavista tekijöistä ja niiden ulottuvuuksista. Tässä luvussa kuvataan tutkimuksessa käsiteltävien liikesuhdetekijöiden erilaisia teoreettisia lähtökohtia ja ulottuvuuksia. Liikesuhdetekijöinä ovat luottamus ja liikesuhteen vastineet, joiden oletetaan vaikuttavan liikesuhteessa syntyvään arvoon ja sitoutumiseen. Luvun lopussa muodostetaan testattava käsitelmä ja tutkimushypoteesit.

3.1 Luottamus

Jakelukanavatutkimuksissa luottamusta on tarkasteltu pääasiallisesti kahdesta teoreettisesta näkökulmasta: sosiaalis-psykologisesta ja talousteoreettisesta lähtökohdasta (taulukko 3.1). Kuten taulukosta ilmenee, luottamuskäsite muodostuu useista ulottuvuuksista, joita kuvataan seuraavassa.

Talousteoreettisessa lähestymistavassa luottamus liitetään sekä vaihdantakustannusteoriaan (Williamsin 1975, 1985) että sopimussuhdelakiin (MacNeil 1980). Vaihdantakustannusteoriassa luottamus on keino hillitä vaihdannasta mahdollisesti aiheutuvia lisäkustannuksia, kuten hallinnointi- tai kontrollikustannuksia. Näitä syntyy mm. inhimillisistä epävarmuustekijöistä, kuten opportunistista, rajoitetusta rationaalisuudesta, epävarmuudesta ja epätasaisesti jakaantuneesta informaatiosta. Näitä kustannuksia voidaan vähentää luottamuksen avulla. Nooteboom (1996) on todennut luottamuksesta: ”X luottaa Y:hyn siinä määrin, että X valitsee yhteistyön Y:n kanssa sen subjektiivisen käsityksen perusteella, ettei Y toimi opportunistisesti ja aiheuta X:lle vahinkoa, vaikka Y:n intresseissä olisikin tehdä niin. Y:n luotettavuus on riippuvainen Y:n taipumuksesta käyttäytyä opportunistisesti.” Lisäksi edellä mainitussa oletetaan, että X:llä ja Y:llä on mahdollisuus valita yhteistyökumppani. Mikäli tätä mahdollisuutta ei ole, hän joutuu tyytymään siihen uskoon, ettei toinen aiheuta harmia, vaan vaalii luottamusta (*confidence*).

Tämä luottamuksen ulottuvuus on sopimussuhdelain näkemys perusluottamustasosta. Sopimussuhdelaissa luottamuksen katsotaan perustuvan sosiaalisiin normeihin, jotka asettavat jaetut oletukset yleisesti hyväksytyille liikesuhteen käyttäytymisnormeille. Näiden käyttäytymisnormien perustan muodostaa perusluottamustaso, jonka pohjalta liikesuhdetta aletaan rakentaa. Perusluottamustasoon liittyy tietyn asteinen odotus tai näkemys liikesuhteissa yleisesti vallitsevasta luottamuksen tasosta. Toimija voi esimerkiksi uskoa lakiin, poliittiseen järjestelmään ja instituutioihin, muttei hän välttämättä luota niihin.

Taulukko 3.1. Luottamuksen teoreettisia näkökulmia, määritelmiä ja ulottuvuuksia.

Kirjoittajat	Teoreettinen näkökulma	Määritelmä	Luottamuksen ulottuvuudet
Nooteboom (1996); Nooteboom ym. (1997).	Vaihdantakustannusteoria, sopimussuhdelaki.	"Luottamus on osapuolen mahdollisuus toimia sopimuksen mukaan, ja hänen tarkoituksensa tehdä niin."	Hyvä maine (<i>goodwill</i>); Luottamus, usko (<i>confidence</i>).
Das ja Teng (2001).	Vaihdantakustannusteoria.	"Luottamus on positiivisia odotuksia liikekumppanin toimiin riskialttiissa tilanteissa."	Hyvä maine (<i>goodwill</i>); pätevyys (<i>competence</i>).
Dwyer ja Oh (1987); Dwyer ym. (1987).	Sosiaalinen vaihdantateoria.	"Yrityksen oletukset, että liikekumppani hoitaa yhteistyön, täyttää lupauksensa ja tekee oman osansa liikesuhteessa."	Hyväntahtoisuus (<i>benevolence</i>); rehellisyys (<i>honesty</i>).
Anderson ja Narus (1990).	Sosiaalinen vaihdantateoria.	"Yritys uskoo toisen toimivan niin, että siitä syntyy positiivinen tulos, eikä se tee sellaisia ennalta aavistamattomia toimia, jotka vahingoittavat meitä."	Hyväntahtoisuus (<i>benevolence</i>).
Morgan ja Hunt (1994).	Sosiaalinen vaihdantateoria.	"Luottamus on olemassa, kun toinen on uskottava luotettavuudessaan ja lahjomattomuudessaan."	Uskottavuus (<i>confidence</i>); luotettavuus (<i>reliability</i>); lahjomattomuus (<i>integrity</i>).
Kumar ym. (1995).	Sosiaalinen vaihdantateoria.	"Yritys uskoo liikekumppaninsa rehellisyyteen ja hyväntahtoisuuteen."	Rehellisyys (<i>honesty</i>); hyväntahtoisuus (<i>benevolence</i>).
Geyskens ym. (1996).	Sosiaalinen vaihdantateoria.	"Luottamus on siinä määrin läsnä, että uskotaan liikekumppanin toimivan rehellisesti ja hyväntahtoisesti."	Rehellisyys (<i>honesty</i>); hyväntahtoisuus (<i>benevolence</i>).

Myöhemmin Nooteboomin ym. (1997) määritelmän mukaan: "Luottamus on osapuolen mahdollisuus toimia sopimuksen mukaan, ja hänen tarkoituksensa tehdä niin" (taulukko 3.1). Nooteboomin (1996) ja Nooteboomin ym. (1997) mukaan luottamus muodostuu kahdesta sen ulottuvuudesta: hyvästä maineesta (*goodwill*)¹⁶

¹⁶ Suomen kielessä *goodwill* voidaan ymmärtää hyväntahtoisuutena. Longman Business English Dictionaryn (2003, 208) mukaan se on liikesuhteissa laskennallinen arvo, mikä täydentää saatavien hyötyjen arvoa. Lisäksi se sisältää sellaisia liiketoimintaan liittyviä tekijöitä, kuten hyvä maine ja tuotemerkit sekä hyvät yhteistyösuhteet asiakkaiden kanssa. Samoin Websterin sanakirja (1990) sisällyttää nämä tekijät *goodwilliin*. *Goodwill* kertoo yrityksen maineesta tuotteiden ja asiakassuhteiden osalta. Näin ollen se on tässä yhteydessä käännetty hyväksi maineeksi (taulukko 3.1).

ja uskosta niissä tapauksissa, kun liikekumppani on mahdollista valita. He katsovat myös hyvän maineen vähentävän osapuolten riskiä yhteistyösuhteissa. Tämä vahvistaa uskoa ja luottamusta (*faith*) liikekumppanin hyviin aikeisiin ja loukkaamattomuuteen. Samalla se antaa signaalin reilusta yhteistyökumppanista. Tutkijat katsovat, että tällainen luottamus vähentää opportunistisen käyttäytymisen todennäköisyyttä, mikä puolestaan vähentää vaihdantakustannuksia (John 1984; Nootboom 1996; Das ja Teng 2001).

Dasin ja Tengin (2001) määritelmän mukaan: ”Luottamus perustuu positiivisiin odotuksiin yhteistyökumppanin toimista riskialttiissa tilanteissa” (taulukko 3.1). Tilanteissa, joissa on riskin mahdollisuus, luottamuksen ulottuvuuksina ovat hyvä maine ja kyvykkyys (*competence*) (taulukko 3.1). Luottamus liikesuhteissa tarkoittaa ensinnäkin osapuolen mahdollisuutta toimia sopimusten mukaan ja toisekseen hänen tarkoitustaan myös toimia niin. Kompetenssiluottamus perustuu yrityksen resursseihin ja kyvykkyyksiin suorittaa siltä edellytettävät tehtävät (Nootboom 1996; Das ja Teng 2001).

Sosiaalista vaihdantateoriaa edustavat tutkijat määrittelevät luottamuksen toisin. Dwyerin ja Ohin (1987) määritelmässä ”Yrityksen oletukset, että liikekumppani hoitaa yhteistyön, täyttää lupauksensa ja tekee oman osansa liikesuhteessa” (taulukko 3.1). Dwyer ym. (1987) ovat esittäneet liikesuhteen elinkaarimallin, jossa luottamus tulee keskeiseksi liikesuhdetekijäksi jo liikesuhteen alussa. He liittävät luottamuksen liikesuhteen elinvaihemallissa varhaiseen arviointivaiheeseen, jolloin arvioidaan ja analysoidaan yhteistyön jatkomahdollisuuksia. Mikäli toisen luotettavuudesta on epäilyjä, liikesuhteen jatko on vaakalaudalla. Kun luottamustaso on heikko, halutaan tarkoin tutkia ja kontrolloida toisen osapuolen käyttäytymistä ja siten suojautua mahdolliselta opportunisteilta. Sellainen valppaus synnyttää kustannuksia.

Anderson ja Narus (1990) määrittelevät luottamuksen organisaatioiden välisissä liikesuhteissa seuraavasti: ”Yritys uskoo toisen osapuolen toimivan niin, että siitä syntyy positiivinen tulos, eikä toinen osapuoli tee sellaisia ennalta aavistamattomia toimia, jotka vahingoittaisivat meitä” (taulukko 3.1). Tämän mukaan luottamus merkitsee sitä, että toimitaan yhteiseksi parhaaksi ja uskotaan toisen osapuolen inhimilliseen käyttäytymiseen ja hyväntahtoisuuteen (*benevolence*). Liikesuhteissa hyväntahtoisuus voidaan ymmärtää pyrkimyksenä toimia toisen edun mukaisesti, jolloin ei aiheuteta omilla toimilla toiselle osapuolelle haittaa. Luottamus esiintyy tällöin inhimillisenä tekijänä, ei organisaation hyvänä maineena, samassa mielessä kuin vaihdantakustannusteoriassa.

Morganin ja Huntin (1994) luottamusmäärittely poikkeaa edellisistä. Heidän mukaansa luottamus on olemassa, kun toinen on uskottava (*confidence*) luotettavuudessaan (*reliability*) ja lahjomattomuudessaan (*integrity*) (taulukko 3.1). Luotettavuus edellyttää näyttöä liikekumppanin lahjomattomuudesta ja luotettavuudesta jo liikesuhteen alkuvaiheessa, kun tehdään tunnusteluja uudesta liikekumppanista.

Tällöin lahjomattomuus merkitsee yksiselitteisesti luopumista omista eduista niin, että sovitut lupaukset pidetään. Toisin sanoen tämä tarkoittaa sellaista toisen osapuolen luotettavuutta, ettei opportunistisin uhkaa ole.

Kumarin ym. (1995) mukaan luottamus on sitä, että yritys uskoo liikekumppaninsa rehellisyyteen ja hyvántahtoisuuteen (taulukko 3.1). Rehellisyys merkitsee sanojen- sa takana seisomista, lupauksen pitämistä ja vilpittömyyttä toimintaa. Toiseksi luottamus Kumarin ym. (1995) näkemyksessä sisältää hyvántahtoisuutta. Hyvántahtoisuus on liikekumppanin kiinnostusta toisen hyvinvoinnista (*welfare*) ja osoitus toimista, joilla ei haitata toisen osapuolen toimintaa. Liikesuhteissa tämä tarkoittaa tilanteita, joissa toimitaan asiakkaan edun mukaisesti ja pyritään löytämään hänelle mahdollisimman hyvä ja/tai edullisin vaihtoehto. Tällöin myös vältetään tilanteita ja ratkaisuja, joissa toimitaan asiakkaan edun vastaisesti. Toisin sanoen hyvántahtoisuus tarkoittaa sitä, että pyritään välttämään opportunistisia toimia.

Geyskensin ym. (1996) määrittelyssä ”Luottamus on siinä määrin läsnä, että uskotaan liikekumppanin toimivan rehellisesti ja hyvántahtoisesti” (taulukko 3.1). Heidän määritelmässään luottamus perustuu näkemykseen ja uskoon siitä, että toinen on lähtökohtaisesti luotettava. Luotettavuutta arvioidaan toisen osapuolen rehellisyydellä ja hyvántahtoisuudella. Rehellisyys kertoo yksilöiden luotettavuudesta, ja sitä kuvaavat osapuolten vilpittömyys, lupauksen täyttäminen ja sanojensa takana seisominen. Hyvántahtoisuus ymmärretään moraaliseksi vastuuntunnoksi, jonka kautta huomioidaan toisen osapuolen arvot ja vältetään opportunistisia toimia.

Taulukon 3.1 mukaan keskeisin näkemysero vaihdantakustannus- ja sosiaalisen vaihdantateorian välille syntyy siinä, että vaihdantakustannusteoriassa tarkastellaan luottamusta organisaatioiden näkökulmasta, kun sosiaalinen vaihdantateoria tarkastelee luottamusta pääsääntöisesti henkilöiden välillä. Markkinointikirjallisuudessa keskustellaan siitä, voidaanko yksilöiden ja yhteisöjen välistä luottamusta tarkastella samalla tavoin (Anderson ja Narus 1990). Vaihdantakustannusteorian lähestymistavassa luottamus on vaihtoehtoinen hallinta- tai ohjauskeino organisaatioiden välisen vaihdannan järjestämisessä. Blomqvist (2002) korostaa, että yksilöt tai tiimit eli henkilöt voivat luottaa toisiinsa, mutta luottamuksen kohteina voivat yksilöiden ja tiimien lisäksi olla organisaatiot, klusterit, alueet tai jopa valtiot.

Henkilöiden välillä luottamuksen ulottuvuudet ovat useimmissa tutkimuksissa rehellisyys (*honesty*) ja hyvántahtoisuus (Dwyer ja Oh 1987; Anderson ja Narus 1990; Kumar ym. 1995; Geyskens ym. 1996). Luottamus liikesuhteissa henkilöityy yrityksen työntekijän rehellisyyteen ja hyvántahtoisuuteen. Rehellisyys on liikesuhdeosapuolten uskoa siihen, että toinen osapuoli on luotettava (*reliable*) ja seisoo sanojensa takana, täyttää lupaukset toimenkuvansa mukaisesti ja on vilpittömä (*sincere*). Hyvántahtoisuus puolestaan on näkemys toisen osapuolen aidosta kiinnostuksesta ja hyvää tarkoittavasta toiminnasta liikekumppaniaan kohtaan, mikä motivoi etsimään yhteistä etua. Tämä on kantava teema myös asiakassuhdejohtamisessa, jossa molempien hyvinvointi johtaa yhteiseen etuun. Se jakautuu

tulokseksi molemmille. Toisen hyvinvointi ja menestyminen luovat edellytyksiä myös omalle menestymiselle ja hyvinvoinnille.

Sosiaalisen vaihdantateorian mukaan luottamus liittyy sosiaalis-psykologisiin tekijöihin, jolloin luottamusta tarkastellaan henkilöiden – tässä tapauksessa myyjän ja ostajan – välisenä luottamuksena. Psykologiassa luottamus merkitsee sitä, että toisten lupauksiin voidaan luottaa (ks. Morgan ja Hunt 1994; Blomqvist 2002). Kompetenssi ja hyvä maine kertovat organisaation ja sen henkilökunnan luotettavuudesta, mutta rehellisyys ja hyvántahtoisuus ovat yksilön ominaisuuksia. Tällaisten signaalien luotettavuutta voidaan testata käytännössä suorien henkilökohtaisten kontaktien toimivuutena (Lane ym. 1998; Kwon ja Suh 2004). Viime kädessä nämä henkilökohtaiset, yksilötason asiakas–myyjä-kontaktit viestivät koko organisaation työskulttuurista ja -moraalista ja sitä kautta organisaation luotettavuudesta.

Yhteenvetona voidaan todeta, että yksiselitteistä määritelmää luottamukselle ei ole sen enempää vaihdantakustannusteoriassa kuin sosiaalisessa vaihdannan teoriassa. Tähän tutkimukseen valittiin sosiaalista vaihdantateoriaa edustava näkemys luottamuksen dimensioista (ks. Dwyer ja Oh 1987; Dwyer ym. 1987; Kumar ym. 1995; Geyskens ym. 1996). Näkemyksessä tarkastellaan henkilöiden välistä luottamusta liikesuhteissa. Maatalouskaupassa liikesuhteet perustuvat hyvin pitkälti henkilöiden väliseen yhteistyöhön, lisäksi maatalouskaupan toimialalla toimivien määrä on vähäinen ja toiminta paikallista, jolloin luottamustarkastelu henkilösidonaisena on perusteltua. Lähtökohtaisesti myyntiorganisaation oletetaan toimivan luotettavasti.

3.2 Liikesuhdevastineet

Vastine on liikesuhteissa tuote-/palvelutarjoaman vaihtoon liittyvä lopputulema, joka on suhteessa siitä aiheutuneeseen uhraukseen ja josta asiakkailta on subjektiivisia kokemuksia tai näkemyksiä. Yksi haluaa saman tuotteen palvelulla ja on valmis maksamaan siitä. Toinen haluaa saman tuotteen ilman palvelua mutta edullisemmin. Molemmat saavat vastinetta: ensimmäinen ajan säästönä ja toinen taloudellisena etuna. Edut (*benefits*) voidaan määritellä asiakkaan kaupankäynnissä saataviksi positiivisiksi vastineiksi¹⁷ (Homburg ym. 2005). Se, miten näitä vastineita määritellään, vaihtelee eri liikesuhdetutkimuksissa ja -konteksteissa. Tässä luvussa tarkastellaan ensin liikesuhdetutkimuksissa yleisesti käytettyjä vastine-tekijöitä. Tämän jälkeen valitaan tähän tutkimuskontekstiin parhaiten sopivat vastinetekijät.

¹⁷ Tässä tutkimuksessa käytetään liikesuhteesta saatavasta hyöty-uhraussuhteesta termiä vastine. Hyöty-termiä käytettäessä viitataan aiempiin liikesuhteen arvotutkimuksiin, joissa arvoa on mitattu hyöty-uhraussuhteena. Arvo on käsitteellisesti eriytetty osto- ja myyntitilanteissa saatavasta vastineesta tässä tutkimuksessa.

Ensimmäisiä näkemyksiä *b-to-b*-liikesuhdevastineista eli yritysten välisistä (*business-to-business*) liikesuhdevastineista esittivät Anderson ym. (1993) sekä Anderson ja Narus (1995). Andersonin ym. (1993) kyselytutkimus on yksi ensimmäisistä tutkimuksista, jossa tarkastellaan liikesuhdevastineiden tuomaa hyötyä asiakkaille. Heidän tutkimuksessaan vastineet liittyvät varsin konkreettisiin tuotteisiin ja tuotekehityksen tuottamiin uutuuksiin. Näinä vastineina mainitaan teknologiset tuotekehityssaihiot ja niihin liittyvä palvelutoiminta. Andersonin ym. (1993) tutkimuksessa vastineina pidetään lähinnä tuotekehitystyön tuomia etuja asiakkaille. Andersonin ja Naruksen (1995) tutkimuksessa tarkastellaan lähinnä taloudellisia vastineita. Vastineet painottuvat konkreettiseen perustarjontaan sekä niihin liittyviin lisäpalveluihin, jotka jaetaan taloudellisiin, teknisiin, palvelu- ja sosiaalisiin tekijöihin. Myöhemmin Anderson ja Narus (1999) luettelevat kirjassaan kymmenen tuotteisiin, palveluun ja vuorovaikutukseen liittyvää tekijää, joilla voidaan tuottaa asiakkaalle vastinetta kilpailijoita enemmän (taulukko 3.2).

Taulukko 3.2. Toimintoja, jotka vaikuttavat asiakkaan saamiin vastineisiin.
(mukaillen Anderson ja Narus 1999, 7).

1. Asiakkuuden pituus.
2. Variaatiot luvatussa jakelussa.
3. Tuotteiden kunto asiakkaalle saapuessa.
4. Yhteydenotot, kuten myyntipuhelut.
5. Luototuksen ja laskutuksen menettelytavat.
6. Myynnin jälkeisen tuen tehokkuus.
7. Tuotteiden huolto- ja käyttöohjeet.
8. Tuotteiden edustavuus, toimivuus ja käyttötarkoitus.
9. Tuotteiden saatavuuden ja seisokkiajan tiheys ja kesto.
10. Tuotteiden saatavuuden kustannukset ja vaikeus.

Tuotteisiin ja tuotantoon liittyviä tekijät ovat tuotteiden kunto, laatu, toimivuus ja tuotannon häiriöt. Palveluun liittyviä vastineita ovat jakelu, luototus ja laskutus, jälkimarkkinointi ja huolto. Suurin osa luetelluista vastineista on konkreettisia tuotteiden laatuun ja jälkimarkkinoinnin toimivuuteen liittyviä etuja. Nämä ovat laatujärjestelmän tuomia hyötyjä erityisesti tuottajayritykselle, ja niistä saattaa olla hyötyä myös asiakkaalle. Sosiaalisina vastineina on mainittu asiakkuuden pituus, vuorovaikutus ja etsintäkustannusten vähentäminen. Vastineet liittyvät keskeisesti ostajan ja myyjän väliseen suhteeseen ja riippuvuuteen. Anderson ja Narus (1995; 1999) huomioivat myös asiakkuuden keston tuomia vastineulottuvuuksia, mikä viittaa sosiaalisen vaihdannan teorian oletukseen liikesuhteen jatkuvuuden tuomista eduista.

Empiirisiä suhdemarkkinointiin perustuvia tutkimuksia liikesuhteeseen liittyvistä vastineista ovat 2000-luvulla tehneet muuan muassa Lapierre (2000), Ulaga (2003) sekä Ulaga ja Eggert (2005). Heidän keskeisiä vastineulottuvuuksiaan on koottu taulukoon 3.3.

Taulukko 3.3. Vastineulottuvuuksia empiirisissä *b-to-b*-suhdetutkimuksissa.

Lapierre (2000)	Uлага (2003)	Uлага ja Eggert (2005)
1. Tuotteiden - laatu - räätälöinti - vaihtoehtoiset ratkaisut	1. Tuotteiden laatu - suorituskelpoisuus - käyttövarmuus - sisältö	1. Tuotteiden - laadukkuus - toimintakyky - tekniset ominaisuudet
2. Palvelun - vastaavuus - joustavuus - luotettavuus - tekninen kompetenssi	2. Tuki- ja toimituspalvelut - tuotepalvelut - tavoitettavuus - ulkoistetut palvelut	2. Palvelu - täydentävät palvelut - huoltopalvelut
3. Vuorovaikutus - imago - yhteenkuuluvuus - ristiriidattomuus - ajan ja vaivan säästö	3. Jakelu - oikea-aikaisuus - joustavuus - täsmällisyys	3. Tietotaito - innovatiiviset ratkaisut - henkilökunnan kyvykkyys
	4. Tietotaito ja t&k-toiminta - tuoteuutuudet ja -parannukset - innovaatiot - räätälöinti	4. Tuotekehitys - nopeus
	5. Vuorovaikutus - yhteiset päämäärät - kommunikaatio - ongelmien ratkaisukyky	

Lapierre (2000) on määritellyt ja tutkinut vastine- ja uhrauselementtejä *b-to-b*-liikesuhteissa (taulukko 3.3). Hän käsitteli kolmea vastinetta: tuotteeseen, palveluun ja vuorovaikutukseen liittyviä vastineita sekä kahta uhrauselementtiä: hintaa ja aikaa. Uhrauselementtien voidaan katsoa käännettynä edustavan asiakkaalle vastinetta (esim. ajansäästö). Tuotteissa keskeisiä vastine-elementtejä ovat tuotteiden laatu, niiden räätälöinti asiakkaiden tarpeiden mukaan sekä mahdollisten vaihtoehtoisien ratkaisujen löytäminen ja tarjoaminen asiakkaille. Vastaavasti palveludimensioon liittyy palvelun vastaavuus, joustavuus, sen luotettavuus ja tekninen kompetenssi. Palvelun vastaavuus kuvaa henkilökunnan kykyä ja ammattitaitoa vastata asiakkaiden tarpeisiin, kun taas palvelun joustavuus kuvaa yrityksen kykyä täyttää asiakkaan tarpeet ketterästi ja jouhevasti. Vuorovaikutukseen liittyvinä vastineina Lapierre (2000) kuvaa mm. imagoa ja yhteenkuuluvaisuutta. Lisäksi vuorovaikutusvastineisiin kuuluvat ylläpitoon liittyvät ajankäyttö ja vaivannäkö sekä ristiriitojen syntymahdollisuus. Vaivattomuus on yksi positiivinen vastine-tekijä, ja se syntyy ajan ja fyysisen vaivan säästönä.

Liiketoimissa saatavien vastineiden kartoittamiseksi Uлага (2003) on syvähaastatellut teollisuuden hankintapäälliköitä. Hän on määritellyt varsin konkreettisesti ja yksityiskohtaisesti viisi vastineita tuottavaa osa-aluetta (taulukko 3.3). Nämä ovat

tuotteiden laatuominaisuudet, tuki- ja toimituspalvelut, jakelu, tarjoajan tietotaito ja tuotekehitys sekä vuorovaikutus. Vuorovaikutus liittyy niin sanottuihin sosiaalisiin vastineisiin, jotka muodostuvat kommunikaatiosta, ongelmien ratkaisukyvyistä ja yhteisistä päämääristä.

Tuotetarjonnan laatuun liittyväksi vastineulottuvuudeksi Ulaga (2003) määrittelee tuotteiden teknisen suorituskelpoisuuden, käyttövarmuuden ja sisällön (taulukko 3.3). Tämä tarkoittaa tuotteiden vastaavuutta odotuksiin nähden siten, että niillä on käytännön tilanteissa riittävä suorituskyyky. Laadukkaaseen tuotetarjontaan liitetään myös käyttövarmuus (*reliability*). Lisäksi tuotteiden on sisällöllisesti vastattava käyttötarkoitustaan. Käytännössä tällaisia vaateita on yritysasiakkailta, jotka etsivät tuoteratkaisuja hyvinkin erilaisiin käyttökohteisiin tai -tilanteisiin.

Tuki- ja toimituspalveludimensioon kuuluvat tarjontaan liittyvät tuote- ja tavoitettavuuspalvelut sekä ulkoistetut palvelut (taulukko 3.3). Tuotepalvelu käsittää lähinnä varaosa- ja huoltopalvelun niissä yrityksissä, joissa niitä ei ole ulkoistettu. Tavoitettavuuteen liittyy asiakkaan informointi ja toimittajan saavutettavuus. Informointiin sisältyy asiakkaalle tarjottava oikea, ajankohtainen ja tarkoituksenmukainen tieto, esimerkiksi hintakehityksestä, muutoksista toimintaympäristössä sekä uusien toiminta- ja tuotantotapojen muutoksista. Palveluiden ulkoistamisesta Ulaga (2003) mainitsee kokoonpanon ja tuotetestaukset. Maatalouskaupassa tällaisia toimintoja ovat mm. laitteiden ja koneiden sopimushuollot ja takuupalvelut sekä mahdolliset tuotteiden tai rakennusten kokoamispalvelut.

Kolmantena vastine-elementtinä Ulaga (2003) esittää jakelun. Jakelu edellyttää logistiikan hallintaa, sovittujen toimitusten joustavuutta, oikea-aikaisuutta ja virheettömyyttä eli täsmällisyyttä. Virheellisistä toimituksista ja jakelusta syntyy asiakkaalle ajanhukkaa, vaivaa ja kustannuksia – jopa tappioita. Jakelun toimiessa ongelmitta sen merkitystä ei useinkaan huomata. Asiakkaalle jakelun merkitys negatiivisena vastinetekijänä korostuu silloin, kun se ei syystä tai toisesta toimi.

Valmistajan ja toimittajan välisessä liikesuhteessa myös tietotaitoa ja t&k-toimintaa (tutkimus- ja kehitystoimintaa) voidaan pitää liikesuhteen vastineina (Ulaga 2003). Nämä pitävät sisällään uusien tuotantotapojen ja tuoteinnovaatioiden esittelyä ja markkinointia. Asiakas voi saada vastinetta yrityksen tietotaidosta monella tavalla. Esimerkiksi erikoistuotteiden osalta toimittajayrityksellä saattaa olla asiakasta parempi tietämys uusista toimintatavoista ja kustannustehokkuutta lisäävistä toimista. Lisäksi toimittajayritys voi löytää asiakkaalle jopa vaihtoehtoisia tuotantosuuntavaihtoehtoja. Yritys voi tarjota asiakkaille tuoteparannuksia, uutuustuotteita sekä tietotaitoa uusista menetelmistä. Samassa yhteydessä Ulaga (2003) mainitsee tuotteiden räätälöinnin ja innovatiiviset ratkaisut (taulukko 3.3). Asiakas tekee valintoja pitkälti sen mukaan, minkälainen hänen toimintaympäristönsä on. Pitkälle erikoistuneessa tuotannossa asiakas on valmis uhraamaan resurssejaan löytääkseen ratkaisun ongelmaansa (Johnson ja Selnes 2004).

Viidentenä liiketoiminnan vastineena Ulaga (2003) esittää vuorovaikutuksen (taulukko 3.3). Vuorovaikutus on osa vaihdantaa ja yksi keskeisistä vastinetekijöistä (Anderson ym. 1993; Dwyer ym. 1987; Ulaga ja Eggert 2005). Asiakkaan ja henkilökunnan vuorovaikutuksen toimivuus muodostaa asiakassuhteen perustan. Tärkeinä tekijöinä näissä suhteissa ovat henkilökunnan kommunikaatiokyky ja tehokkaat ongelmaratkaisumallit sekä toistensa päämäärien ja tavoitteiden tunteminen (Ulaga 2003). Nämä edellyttävät asiakkaiden ja heidän tuotantoalansa tuntemusta sekä henkilökunnan kykyä tunnistaa ja huomioida asiakkaiden tarpeet ja toiveet.

Ulagan ja Eggertin (2005) empiirisessä jatkotutkimuksessa tarkasteltiin tarjoamaa asiakkaan näkökulmasta. Vastineulottuvuuksia on Ulagan (2003) aiemmasta tutkimuksesta muunneltu ja karsittu, ja ne on jaettu neljään osa-alueeseen: tuote-, palvelu-, tietotaito- ja tuotekehitystekijöihin (taulukko 3.3). Tuotetarjontaan liitetään yleisesti näihin kuuluvat vastinetekijät, kuten tuotteiden tekniset ominaisuudet sekä laadukkuus ja toimintakyky. Tarjoajan tuotetarjonta vaikuttaa osittain myös liikesuhteen syntymiseen ja jatkumiseen, sillä asiakas arvioi tarjoajaa tämän tuotetarjonnan kautta. Palveluvastineina ovat tarjoamaa täydentävät palvelut, joilla halutaan erottautua kilpailijoista, sekä huoltopalvelut (taulukko 3.3).

Tietotaito-vastineilla asiakasyritys voi kehittää omaa osaamistaan ja parantaa tuloksellisuuttaan. Siten vastineilla voidaan parantaa asiakkaan päämäärien ja tavoitteiden saavuttamista (taulukko 3.3). Samoin asiakkaille syntyy enemmän vastinetta yksilöllisesti räätälöidyistä tuote-/palvelukokonaisuuksista erikoistuneilla toimialoilla. Henkilökunnan kyvykkyys etsiä ja tarjota tällaisia palveluita antaa vastinetta asiakkaalle ja helpottaa häntä toimissaan. Tuotekehitys ja sen nopeus on merkittävä strateginen kilpailuetekijä tarjoavalle yritykselle (taulukko 3.3). Jos tarjoajayritys pystyy tuomaan uusia tekniikoita ja menetelmiä muita nopeammin, se tarjoaa tällöin vastinetta myös ostaja-asiakkaalle.

Kuten jo aiemmin on todettu, sosiaaliset vastineet ovat merkittävä osa liikesuhteen vaihtoa (Dwyer ym. 1987). Monet muutkin liikesuhteen tutkijoista tunnustavat sosiaalisten tekijöiden merkittävyyden liikesuhteissa (Anderson ym. 1993; Wilson ja Jantrania 1995). Asiakkaan sosiaalisen käyttäytymisen ymmärtäminen vaikuttaa osaltaan koko yrityksen menestymiseen. Ulaga ja Eggert (2005) tutkivat, mitkä vastinetekijät ovat merkittäviä eri alojen tuotantoyritysten ostotoiminnassa. Merkittävimpiä liikesuhteesta saatavia vastineita ovat tietotaito- ja tuotekehitysvastineet. Lapierrin (2000) tutkimuksessa palvelu- ja suhdetekijät ovat merkitsevämpiä vastinemuuttujia kuin tuotevastineet, kun niitä tarkasteltiin kolmella palvelutoimialalla. Ulaga (2003) on löytänyt kaksi erityyppistä asiakasryhmää, joille vastineilla on eri merkitys. A-ryhmä arvostaa tuotteiden laatua, tuki- ja toimituspalveluita sekä jake-lua. Ryhmän B:n asiakkaat puolestaan arvostavat eri vastinetekijöitä, kuten palvelua. Nämä asiakasryhmät eroavat siinä, että toinen arvostaa enemmän palvelua ja sosiaalista vuorovaikutusta, toinen taas taloudellisia tekijöitä. Eri asiakasryhmissä on siis eroa siinä, miten ne arvostavat vastineita.

Homburgin ym. (2005) mukaan vastineiden arvottamisessa on havaittavissa selkeitä kulttuurisia eroja. Arvottaminen on riippuvainen ainakin tilanteesta, henkilöistä ja/tai toimialasta. Tuotekeskeisyydestään huolimatta maataloustarvikekauppa on toimiala, jossa edellytetään palvelua ja jossa palvelulla on yhä keskeinen merkitys. Anderson ja Narus (1995) toteavat palvelun olevan yhden tärkeimmistä kilpailukeinoista, joilla yritykset voivat erottautua. Siksi tähän tutkimukseen on kerätty erityisesti sellaisia vastinetekijöitä, jotka liittyvät tuotteisiin ja palveluihin. Maatalouskauppa on myös toimiala, jossa kaikkiin asiakkaiden ongelmiin ja tarpeisiin ei löydy valmista ratkaisua. Alalla vaaditaan monen tuotantoalan erikoisasiantuntijuutta ja innovatiivisuutta. Tietotaitoon liittyvät vastineet ovat keskeisiä liikesuhteen vastinetekijöitä, joissa innovatiivisuuden, uusien toimintatapojen ja räätälöityjen ratkaisujen katsotaan muodostavan vastinetta asiakkaille (vrt. Ulaga 2003; Ulaga ja Eggert 2005).

Nämä tekijät toimivat osaltaan myös henkilökunnan osaamisen ja asiantuntijuuden mittareina. Osaltaan ne myös vähentävät asiakkaan kustannuksia, koska ne voivat säästää maatalousyrittäjän niukkoja aika- ja energioresursseja ja/tai helpottaa ostoneuvottelun sujumista. Ne tekevät hankinnasta helppoa ja vaivatonta. Toimiala huomioiden tähän tutkimukseen on kerätty Lapierrin (2000), Ulagan (2003) sekä Ulagan ja Eggertin (2005) vastineulottuvuuksia, jotka liittyvät tuotteisiin, palveluihin, vuorovaikutukseen ja tietotaitoon.

3.3 Sitoutuminen

Asiakassuhdejohtamisessa sitoutuneet asiakkaat merkitsevät yrityksen kannalta asiakaspääomaa, jolla turvataan liiketoiminnan vakaus, tuloksellisuus ja jatkuvuus. Suhdemarkkinoinnissa sitoutunutta asiakasta on pidetty ensiarvoisen tärkeänä kilpailuetekijänä, jolla voidaan taata yrityksen menestyminen ja tulevaisuus. Luottamuksella katsotaan olevan keskeinen merkitys sitoutumisen muodostumisessa (ks. Dwyer ym. 1987; Morgan ja Hunt 1994). Samoin liikesuhteesta muodostuvat vastineet ja niiden jako osapuolten kesken vaikuttavat asiakkaiden sitoutumiseen. Sitoutumista katsotaan lisäävän liikekumppanin tarjoamat vastineet, jotka ovat yleensä merkittävämpiä kuin toisten tarjoamat vastineet. Ne voivat olla luonteeltaan taloudellisia, sosiaalisia tai teknisiä (Anderson ja Narus 1984, 1990; Morgan ja Hunt 1994).

Jakelukanavakontekstissa sitoutuminen käsitetään osapuolten pyrkimyksenä jatkaa liikesuhdetta (ks. Dwyer ym. 1987; Anderson ja Weitz 1992). Se on karkeasti jaettu asenne- (*attitudinal*) ja käyttäytymisperäiseen (*behavioral*) sitoutumiseen. Käyttäytymisperäinen sitoutuminen määritellään avoimeksi osoitukseksi liikesuhteen jatkuvuudesta, mikä liittyy lähinnä taloudellisten ja fyysisten resurssien sijoittamiseen ja jakoon osapuolten välillä sekä niiden kehittämiseen. Osapuolten välillä oleva liikesuhteen kiinteyden (*attachment*) aste ilmentää asenneperäistä sitou-

tumista. Se sisältää käsityksiä ja uskomuksia nykyisestä liikesuhteesta ja siihen liittyvästä sitoutumisesta.

Jakelukanavatutkimuksissa sitoutumista on tarkasteltu sekä asenne- että käyttäytymisperäisenä sitoutumisena tai niiden yhdistelmänä (taulukko 3.4). Viime vuosina sitoutumista on kuitenkin siirrytty tarkastelemaan enenevässä määrin asenneperäisenä sitoutumisena ja sen eri ulottuvuuksina (taulukko 3.4). Avuksi on lainattu näkemyksiä organisaatiotutkijoilta (ks. Allen ja Meyer, 1990). Allen ja Meyer (1990) ovat määritelleet asenneperäiselle sitoutumiselle kolme ulottuvuutta: tunteisiin perustuvan eli affektiivisen sitoutumisen, jatkuvuutta edustavan (*continuance*) sitoutumisen, jota kutsutaan myös laskelmoivaksi sitoutumiseksi, sekä normatiivisen sitoutumisen.

Dwyerin ym. (1987) liikesuhteen elinkaarimallissa sitoutuminen on liikesuhteen elinkaaren tavoitteellisin vaihe eli liikesuhteen muodostamisen päätavoite. Heidän näkemyksessään sitoutuminen ilmenee käyttäytymisperäisesti sisältäen suoria ja epäsuoria lupauksia liikesuhteen jatkuvuudesta (taulukko 3.4). Näitä lupauksia ovat osapuolten investoinnit liikesuhteeseen. Suhteeseen sijoittaminen on osoitus suhteen jatkumisesta, ja siihen käyttäytymisen kautta ilmenevä osoitus sitoutumisesta. Mikäli toinen osapuoli huomaa toisen osapuolen sijoittavan suhteeseen, hän myös olettaa suhteen jatkuvan ja kestävän. Liikesuhteeseen sijoitettavista resursseista Dwyer ym. (1987) mainitsevat taloudelliset, vuorovaikutukseen liittyvät sekä emotionaaliset investoinnit.

Anderson ja Weitz (1992, 19) määrittelevät sitoutumisen seuraavasti: se on halu muodostaa vakaa liikesuhde, jolloin on valmius tehdä lyhytkestoisia uhrauksia, jotta saavutetaan vakaa ja luotettava liikesuhde (taulukko 3.4). Heidän määritelmässään on sekä käyttäytymis- että asenneperäisiä osoituksia sitoutumisesta. Liikesuhteeseen panostetuilla investoineilla ja uhrauksilla osoitetaan käyttäytymisperäinen sitoutuminen. Sitoutumisen asenneperäistä osuutta kuvaa vakaan sitoutumissuhteen tavoite. Samoin asenneperäistä sitoutumista osoitetaan liikesuhdekumppaneiden karsinnalla ja sitoutumisella yhteen luotettavaan kumppaniin. Morganin ja Huntin (1994) liikesuhteen sitoutumis-luottamus-teoriassa määritellään sitoutuminen osapuolen uskoksi siihen, että kyseessä oleva liikesuhde on niin tärkeä, että sen ylläpitämisen puolesta kannattaa tehdä kaikkensa (taulukko 3.4). Heidän määrittelynsä perustuu sosiaalisen vaihdannan teoriaan (Cook ja Emerson 1978), avioliittoteoriaan (Thompson ja Spanier 1983) sekä organisaatioteoriaan (Meyer ja Allen 1984), ja se edustaa puhtaasti asenneperäistä sitoutumista.

Sosiaalisessa vaihdantateoriassa sitoutumiseen liittyy sekä sosiaalisten että taloudellisten vastineiden vaihdanta. Avioliittoteoriassa sitoutumiseen johtaa yksilöiden välinen sosiaalinen luottamus. Organisaatioteoriassa tarkastellaan asenneperäiseen sitoutumiseen liittyviä affektiivista, laskelmoivaa ja normatiivista ulottuvuutta. Morgan ja Hunt (1994) eivät ole varsinaisesti operationalisoineet

Taulukko 3.4. Sitoutumisen ulottuvuudet jakelukanavatutkimuksissa.

Kirjoittajat	Sitoutumismäärittelyjä	Sitoutumisen muoto ja sen ulottuvuudet
Dwyer, Schurr ja Oh (1987).	Sitoutuminen sisältää suoria ja epäsuoria lupauksia liikesuhteen jatkuvuudesta.	Käyttäytymisperäinen: -jatkuvuus, investoinnit.
Anderson ja Weitz (1992).	”Halu muodostaa vakaa liikesuhde, jolloin on valmius tehdä lyhytkestoisia uhrauksia, jotta saavutetaan vakaa ja luotettava liikesuhde.”	Asenne- ja käyttäytymisperäinen.
Morgan ja Hunt (1994).	”Liikesuhteen osapuolten uskoa siihen, että ko. liikesuhde on niin tärkeä, että sen ylläpitämisen eteen kannattaa panostaa kaikkensa.”	Asenneperäinen: -affektiivinen, -laskelmoiva, -normatiivinen.
Kumar, Scheer ja Steenkamp (1995).	Sitoutuminen on affektiivista sitoutumista, oletusta sen jatkumisesta sekä halukkuutta investoida liikesuhteeseen.	Käyttäytymisperäinen: -jatkuvuus, investoinnit; Asenneperäinen: -affektiivinen.
Kim ja Frazier (1996).	”Se kiinteä perusta, jossa organisaatiot ovat sitoutuneet toisiinsa.”	Asenneperäinen: -affektiivinen; Käyttäytymisperäinen: -jatkuvuus.
Geyskens, Steenkamp, Scheer ja Kumar (1996).	Jakelukanavaosapuolen haluksi jatkaa liikesuhdetta.... piilevät motiivit ylläpitävät liikesuhdetta.	Asenneperäinen: -affektiivinen, -laskelmoiva.
Gilland ja Bello (2002).	”Sitoutuminen on liikesuhteen säilymistä ylläpitävä sidos.”	Asenneperäinen: -affektiivinen, sisältäen normatiivisen ulottuvuuden, -laskelmoiva.
Kelly (2004).	Viittaa Morganin ja Huntin (1994) määritelmään.	Asenneperäinen: -affektiivinen, -laskelmoiva, -normatiivinen.
Sharma, Young ja Wilkinson (2006).	Ei varsinaista yleismäärittelyä.	Asenneperäinen: -affektiivinen, -laskelmoiva negatiivinen, -laskelmoiva positiivinen, -normatiivinen.

edellä mainittuja sitoutumien ulottuvuuksia, mutta heidän määritelmästä on löydettävissä sitoutumisen kolme ulottuvuutta (Kelly 2004).

Kumar ym. (1995) määrittelevät ja operationalisoivat sitoutumisen seuraavasti: se on affektiivista sitoutumista, oletusta liikesuhteen jatkuvuudesta ja halukkuutta investoida niin pääomaa kuin vaivaa liikesuhteeseen (taulukko 3.4). Affektiivinen sitoutuminen on halua jatkaa liikesuhdetta kumppanin kanssa häntä kohtaan tuntemien positiivisten tunteiden vuoksi. Tämä edustaa sitoutumisen asenteellista puolta. Käyttäytymisperäistä sitoutumista ovat suhteeseen sijoitettavat resurssit ja oletukset liikesuhteen jatkuvuudesta, jotka ovat osoituksia ja merkkejä suhteen pysyvyydestä ja vakaudesta.

Kim ja Frazier (1996) tutkivat ympäristön epävarmuuden ja liikekumppanin vaihdettavuuden vaikutusta sitoutumiseen. He ovat määritelleet yritysten välisen sitoutumisen siksi kiinteäksi perustaksi, missä organisaatiot ovat kiinteästi sitoutuneita toisiinsa (taulukko 3.4). He ovat liittäneet määrittelynsä kolme ulottuvuutta sitoutumiselle: affektiivisen, käyttäytymiseen liittyvän ja jatkuvuutta edustavan sitoutumisen. Heidän mukaansa affektiivinen sitoutuminen on tunne, joka perustuu sosiaalisiin ja taloudellisiin yhteistyösidoksiin, ja se edustaa asenneperäistä sitoutumista. Käyttäytymisperusteinen sitoutuminen merkitsee joustavaa huolehtimista toisen osapuolen tarpeista ja yhteistoimintaa silläkin uhalla, että siitä syntyy vähäisiä kustannuksia. Jatkuvuuteen perustuva sitoutuminen liittyy tavoitteeseen jatkaa liikesuhdetta kyseisen kumppanin kanssa, eli se on tulevaisuuteen tähtäävä sitoutumisulottuvuus. Vaikka Kim ja Frazier (1996) ovat täsmentäneet sitoutumisen ulottuvuuksia, he operationalisoivat omassa tutkimuksessaan sitoutumista yleisellä tasolla ja yhdellä muuttujalla. Perusteeksi he mainitsivat, ettei empiirisestä tutkimuksesta ole aiemmin eri ulottuvuuksilla tehty.

Myöhemmin Geyskens ym. (1996) tarkastelivat empiirisessä tutkimuksessa erikseen laskelmoivaa ja affektiivista sitoutumista. He määrittelivät affektiivisen sitoutumisen ilmentävän jakeluosapuolen halua (*like*) ylläpitää liikesuhde tietyn liikekumppanin kanssa. Laskelmoivassa sitoutumisessa on tarve (*need*) säilyttää liikesuhde. Laskelmoivaa ja affektiivista sitoutumista kuvataan psykologiseksi tiloiksi jatkaa liikesuhdetta, mutta niiden perusteet poikkeavat toisistaan. Affektiivisessa sitoutumisessa halutaan vaalia liikesuhdetta, koska pidetään toisesta osapuolesta ja yhteistyöstä sekä koetaan omien tarpeiden ja oletusten täyttyvän kyseisessä liikesuhteessa. Laskelmoivassa sitoutumisessa osapuolen on ylläpidettävä liikesuhdetta, koska muuten saatetaan menettää siihen panostetut taloudelliset, psykologiset ja/tai fyysiset sijoitukset. Nämä suhdesidokset, kuten palkkiot, inhimilliset ja taloudelliset sijoitukset ja niiden menetyksen pelko, pienentävät liikesuhteen lopettamisen todennäköisyyttä, vaikka vastaavia vaihtoehtoja olisi tarjolla. He katsovat laskelmoivan sitoutumisen olevan negatiivinen motivaatio jatkaa liikesuhdetta juuri korkeiden lähtemiskustannusten johdosta (Geyskens ym. 1996).

Gilliand ja Bello (2002) määrittelevät sitoutumista liikesuhteen säilymistä ylläpitäväksi sidokseksi (taulukko 3.4). He ovat jakaneet jakelukanavan osapuolten välisen asenneperäisen sitoutumisen kahteen dimensioon: rationaaliseen eli taloudelliseen

laskelmoivaan sitoutumiseen sekä emotionaaliseen, sosiaalisia tunteita sisältävään sitoutumiseen, jota he kutsuvat uskollisuussitoutumiseksi (*loyalty commitment*). Laskelmoivan sitoutumisen he määrittelevät samoin kuin Geyskens ym. (1996) ja Kumar ym. (1995). Nimestä huolimatta uskollisuussitoutuminen edustaa sitoutumisen affektiivista ulottuvuutta. Lisäksi sillä viitataan kuuliaisuuteen, jolloin siinä on normatiivisen sitoutumisen ulottuvuuksia (Gilliand ja Bello 2002, 28).

Myöhemmin Kelly (2004) on löytänyt asenneperäisestä sitoutumisesta kolme ulottuvuutta. Ne ovat affektiivinen, laskelmoiva (*instrumental*) ja normatiivinen sitoutuminen. Ulottuvuudet eroavat siinä, että laskelmoivassa sitoutumisessa liikesuhde ”on saavutettava” (*having*). Tunteeseen perustuvassa sitoutumisessa ”halutaan” (*wanting*) saavuttaa liikesuhde ja normatiivista sitoutumista ohjaa mielipide, että liikesuhde ”tulisi” (*should*) saavuttaa”. Kelly (2004) ei varsinaisesti ole määritellyt sitoutumista, vaan viittaa tutkimuksessaan Morganin ja Huntin (1994) määritelmään ja pitää sitoutumista edellä mainittujen kolmen ulottuvuuden summana. Tuloksissa hän huomasi erityisesti affektiivisen ja normatiivisen ulottuvuuden korreloivan keskenään.

Sharma ym. (2006) ovat jatkaneet sitoutumisulottuvuuksien tutkimusta. He ovat löytäneet asenneperäisestä sitoutumisesta neljä ulottuvuutta. Nämä ulottuvuudet ovat affektiivinen, negatiivinen ja positiivinen laskelmoiva sekä normatiivinen (taulukko 3.4). Affektiivinen sitoutuminen sisältää ”halun kehittää ja vahvistaa suhdetta toisen persoonan tai ryhmän kanssa, koska tunnetaan tuttavallisuutta, ystävyyttä ja henkilökohtaista luottamusta (*confidence*), joilla rakennetaan yhteistyösuhteita ajan kuluessa” (Sharma ym. 2006, 65). Laskelmoiva sitoutuminen on jaettu kahteen osaan. Laskelmoiva sitoutuminen voi olla sekä negatiivista lukittua (*locked-in*) tai positiivista kognitiiviseen arvoon (*value-based*) perustuvaa sitoutumista. Lukittu sitoutuminen viittaa suhteeseen, jossa muita mahdollisia yhteistyötahoja ei ole tai vaihdantakustannukset ovat niin suuret, ettei vaihto käytännössä ole mahdollista. Positiivisessa laskelmoivassa sitoutumisessa taloudelliset ja kognitiiviset hyödyt ovat niin merkittävät, että ne sitovat liikesuhteeseen. Tällöin suhde voi olla toimiva, vaikkei suhteessa ei olisi varsinaista tunteeseen perustuvaa sitoutumisulottuvuutta. Se nimittäin saattaa sisältää liikesuhteen tehostamiseen liittyviä vastineita, kuten alennuksia, toiminnan rationalisointia, informaatiota, neuvoja ja ohjeita sekä uusia markkinointikanavia. Sharma ym. (2006) kuvaavat velvollisuudentunteeseen perustuvaa (*behavioral*) sitoutumista kuten organisaatio-tutkijat normatiivista sitoutumista, jota sosiaalisissa suhteissa ohjaavat lähinnä psykologiset tekijät. Sharma ym. (2006) eivät ole varsinaisesti määritelleet sitoutumista liikesuhteissa, vaan pitävät sitä näiden viiden ulottuvuuden yhdistelmänä. Tulostensa perusteella he toteavat, että vahvimaksi sitoutumista muodostavaksi tekijäksi varmistuu sitoutumisen affektiivinen dimensio.

Edellä on tarkasteltu jakelukanavatutkimuksissa käytettyjä sitoutumismäärittelyjä, -muotoja ja niiden ulottuvuuksia (taulukko 3.4). Jakelukanavatutkimuksissa on viitteitä siitä, että affektiivinen sitoutuminen on liikesuhteessa tavoitteellisempaa,

koska se sitouttaa tiiviimmin kuin laskelmoiva sitoutuminen (Morgan ja Hunt 1994; Geyskens ym. 1996; Kim ja Frazier 1996; Sharma ym. 2006). Sen on nähty olevan merkki liikesuhteen jatkuvuudesta sekä osapuolten halusta investoida siihen (Dwyer ym. 1987; Anderson ja Weitz 1992; Kumar ym. 1995). Kim ja Frazier (1996) kuvaavatkin sitoutumista liikesuhteissa osapuolten väliseksi toiminnalliseksi vuorovaikutukseksi tai positiiviseksi tunnetilaksi.

Laskelmoivan negatiivisen sitouttamisen oletetaan sitouttavan osapuolta vain sen ajan kuin se on taloudellisesti tai sosiopsykologisesti kannattavaa. Morgan ja Hunt (1994) viittaavat laskelmoivaan sitoutumiseen kuvatessaan, miten korkeat taloudelliset ja ei-taloudelliset suhteenloppamiskustannukset voivat olla eräs syy siihen, että osapuolet jatkavat liikesuhdetta, ellei toinen osapuolista ole ”onnellisen tietämätön” lopettamiskustannusten suuruudesta. Laskelmoivan sitoutumisen voidaan katsoa johtuvan rationaalisista ja taloudellisista perusteista jatkaa liikesuhdetta, vaikka vastaavia tai ehkä parempiakin vaihtoehtoja olisi tarjolla (Geyskens ym. 1996; Sharma ym. 2006). Tällöin sitoutuminen voidaan katsoa olevan laskelmoivaa positiivista sitoutumista. Normatiivinen sitoutuminen perustuu psykologisiin sidoksiin tai velvollisuudentunteeseen (Allen ja Meyer 1990; Sharma 2006). Edellä kerrotun mukaan sitoutumisen määritelmään sisältyy sekä sitoutumisen sosiaaliset että taloudelliset ulottuvuudet. Sharman ym. (2006) mukaan liikesuhteen osapuolten sitoutuminen on kuitenkin yhdistelmä eri sitoutumisen ulottuvuuksista. Ainakin normatiivisen ja affektiivisen sitoutumisen katsotaan korreloivan keskenään (Kelly 2004; Sharma ym. 2006).

Suhdemarkkinoinnissa sidokset (*bonds*) liitetään sitoutumiseen (ks. Halinen 1994; Liljander ja Stranvik 1995) ja sen eri ulottuvuuksiin (Cater ja Zabkar 2007). Sidokset kuvaavat ja konkretisoivat hyvin ne käytännön kontekstissa syntyvät tavat, joilla liikesuhteen osapuolten välillä muodostuu keskinäisiä suhteita ja mahdollista sitoutumista. Liljander ja Stranvik (1995, 153) ovat määritelleet kymmenen sidostyyppiä, joista viidellä sidostyyppillä on positiivinen merkitys asiakkaille. Nämä viisi sidostyyppiä ovat tietoon perustuva (*knowledge*), sosiaalinen, kulttuurinen, ideologinen ja psykologinen sidos. Yhdistetty tietoon perustuva ja sosiaalinen sidos kuvaavat sitä tilannetta, jossa tarjoajalla on hyvä tuntemus sekä asiakkaan liiketoimista että henkilöstä itsestään (Liljander ja Stranvik 1995, 154). Tämän sidosyhdistelmän katsotaan helpottavan henkilöiden välisiä liiketoimia, ja sillä on osoitettu olevan vaikutuksia affektiiviseen sitoutumiseen (Cater ja Zabkar 2007). Toinen sidosyhdistelmä, joka muodostuu kulttuurisesta, ideologisesta ja psykologisesta sidoksesta, liittyy asiakkaiden arvoihin ja mieltymyksiin. Erityisesti kulttuurisen ja ideologisen sidoksen katsotaan kytkevän asiakkaat tiettyyn tarjoajayritykseen, mikäli se edustaa asiakkaiden arvoja (Liljander ja Stranvik 1995). Lopuissa viidessä sidostyyppissä (laillinen, taloudellinen, teknologinen, ajallinen ja maantieteellinen) tarjoajan vaikutus suhteeseen on suurempi kuin asiakkaan (Liljander ja Strandvik 1995). Tilanteessa, jossa alueella on vain yksi tai muutama tarjoaja, vaikuttaa maantieteellinen sidos.

Tähän tutkimukseen valittiin Morganin ja Huntin (1994) sitoutumismäärittely (taulukko 3.4) kolmesta syystä. Ensimmäinen syy, että sitoutumisen käyttäytymisperäinen määrittely ei sovi tähän tutkimuskohteeseen, koska maataloustarvikekaupassa harvoin tehdään sellaisia yhteisinvestointeja, jotka sitouttaisivat pitkäaikaisesti. Sitoutuminen maatalouskauppakontekstissa sisältää paremminkin asenteellisen sitoutumisen ulottuvuuksien yhdistelmän. Toiseksi heidän määritelmänsä katsotaan sisältävän sitoutumisen affektiivisen ja laskelmoivan ulottuvuuden (Kelly 2004), ja lisäksi siinä on viitteitä sitoutumisen normatiivisesta ulottuvuudesta – liikesuhteen osapuolten yhteinen arvopohja lisää sitoutuneisuutta (Morgan ja Hunt 1994; Bijman ja Verhees 2012). Kolmanneksi heidän määritelmänsä on käytetty lukuisissa muissakin tutkimuksissa (mm. Kelly 2004; Kwon ja Suh 2004; MacMillan ym. 2005; Stanko ym. 2007).

3.4 Liikesuhteen arvo

Arvon merkitys on ymmärretty jo esiteollisella ajalla, jolloin nähtiin ostajan ja myyjän välille muodostuvan tekijöitä, joka johtivat liikesuhteen muodostumiseen ja sen jatkumiseen (ks. Sheth ja Parvatiyar 1995). Liikesuhdetta synnyttävien ja jatkavien tekijöiden yhteisvaikutusta alettiin kutsua arvoksi. Se on edelleen ajankohtainen ja keskeinen tutkimuskohde jakelukanavatutkimuksissa, sillä arvoa pidetään keskeisenä tekijänä liikesuhteen muodostumiselle, jatkumiselle ja organisaation menestykselle. Arvon sisältö, sen muodostuminen ja ulottuvuudet kiinnostavat tutkijoita, koska yksiselitteistä vastausta ei ole saatu esimerkiksi kysymyksille, mitä arvo on, mistä se muodostuu ja miten asiakkaat sitä analysoivat (Ulaga 2003; Lindgreen ja Wynstra 2005).

3.4.1 Sosiaalista vaihdantateoriaa sivuavat arvotutkimukset

Arvo-käsite yleistyi 1990-luvun puolivälissä, kun sosiaalisen vaihdantateorian lähestymistavan omaksuneet tutkijat kiinnostuivat kuluttaja-arvotutkimuksen jäljissä tarkastamaan yritysten välisissä vuorovaikutussuhteissa ilmenevää arvoa. Yksi ensimmäisistä liikesuhteen arvotutkimuksista on Andersonin ym. (1993) artikkeli, johon edelleen monet tutkijat viittaavat määritellessään liikesuhteen arvoa:

”...the perceived worth in monetary units of the set of economic, technical, service and social benefits received by a customer firm exchange for the price paid for a product offering, taking into consideration the available alternative suppliers” (Anderson ym. 1993, 5).

Andersonin ym. (1993) näkemyksessä arvon katsotaan muodostuvan asiakkaille sellaisessa vaihdantatilanteessa, jossa käytetään rahaa vaihdon välineenä. Vaihdoissa asiakkaalle syntyvä tarjonta sisältää taloudellisen, teknisen ja sosiaalisen hyödyn lisäksi vielä palveluhyödyn. Lisäksi arvon määrittelyssä huomioidaan myös mahdolliset vaihtoehtoiset tarjoajat. He korostavat, että kyseessä on asiakkaan

määrittely saadusta hyödystä verrattuna siitä maksettavaan hintaan – hyödyt ovat ns. ”nettohyötyjä”, joista on vähennetty hankinnasta aiheutuneet kustannukset. Hyödyt kuvaavat käytössä syntyneitä hyötyjä, eli asiakkaan kokemaa tuote-/palveluun liittyvää käyttöarvoa (*usevalue*). Anderson ym. (1993) ovat huomioineet arvoa määritellessään myös sosiaaliset hyötyulottuvuudet. Dwyerin ym. (1987) mukaan ne muodostuvat vasta liikesuhteen elinkaaren myöhemmissä vaiheissa.

Wilsonin ja Jantrianin (1995) mukaan arvon muodostuminen on vaiheittainen prosessi, joka alkaa taloudellisista hyödyistä jatkuen strategisiin etuihin ja sitä kautta lopulta psykologisiin käyttäytymishyötyihin. Liikesuhteen keskiössä ovat asiakkaan strategiset päämäärät, jotka ohjaavat liikesuhteen arvon kehitystä. He toteavat kuitenkin asiakkaiden strategisten päämäärien mittaamisen olevan vaikeaa niiden futuristisen luonteiden vuoksi. He korostavat arvon jakamisen olevan keskeinen liikesuhteen jatkumisen ja tulevaisuuden kannalta.

Ravaldin ja Grönroosin (1996) mukaan liikesuhde itsessään on keskeinen asiakkaan kokonaisarvon muodostumiseen liittyvä vaikuttaja. Heidän sovelluksensa perustuu laajennetun tuotteen käsitteeseen, ja sitä sovelletaan palveluiden markkinointiin. Liikesuhteessa asiakkaan arvo ei synny varsinaisessa tavarana ja rahan vaihdossa, vaan asiakkaan kokema arvo syntyy ja toteutuu liikesuhteen kehittyessä ajan kuluessa episodi- ja liikesuhdehyötyjen summana (Grönroos 1997). Arvo muodostuu kumulatiivisesti kokonaishyötyjen summana, jota lisäävät tai vähentävät episodihyödyt ja/tai -kustannukset. Arvoa ei luoda pelkästään arvoa lisäämällä, vaan ennen kaikkea asiakkaan kustannuksia vähentämällä. Tämä edellyttää asiakkaan toimintaprosessien hyvää tuntemusta. Arvon todettiinkin olevan hyvin tilanne- ja toimialasidonnainen ja syntyvän, kun yritys vastaa asiakkaiden odotuksiin (Ravald ja Grönroos 1996; Grönroos 1997).

Lapierre (2000) esitti ensimmäisiä empiirisiä tuloksia liikesuhteen arvosta. Hän mittasi arvoa tuotteisiin, palveluihin ja liikesuhteisiin liittyvänä hyöty–uhraus-suhteena. Hän toi arvokontekstiin mukaan myös liikesuhteeseen liittyvät tekijät, kuten luottamuksen, yhteisvastuullisuuden ja imagon. Tutkimuksessaan hän analysoi niiden merkitystä arvon muodostumisessa. Tulosten perusteella hän osoitti juuri näiden tekijöiden merkittävyyden arvon muodostamisessa *b-to-b*-kontekstissa.

Flint ym. (2002) ovat tarkastelleet asiakkaiden arvon muodostumista yritysten välillä tapahtuvissa erilaisissa yhteistyömuodoissa ja -intensiteeteissä. He ovat mitanneet arvoa välinearvomallilla yritysten välisissä suhteissa. Tulosten mukaan muutokset yritysasiakkaiden arvon muodostuksessa ovat seuraus- ja päämääraperusteisia. Asiakkaan arvon muodostuminen riippuu pitkälti siitä, miten hyvin tarjoajat ovat valmiita vastaamaan asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin ja toimialalla tapahtuviin olosuhdemuutoksiin.

Edellä käsiteltyjen tutkimusten yhteenvetona voidaan todeta, että arvon määrittely on kaikissa merkittävimmissä tutkimuksissa saanut vaikutteita Andersonin ym.

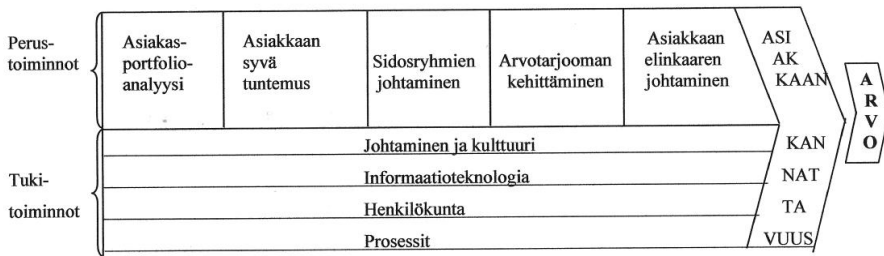
(1993) arvomääritelmästä. Arvo koetaan subjektiivisena, se on riippuvainen käyttötilanteista ja suhteellinen kilpailutilanteeseen nähden. Edelleen edellä olevien näkemysten mukaan arvo on riippuvainen liikesuhteen luonteesta, muodosta ja intensiteetistä. Yhteistä kaikille edellä mainituille tutkimuksille on se, että liikesuhteen arvo vaihtelee liikesuhteen kehitysvaiheen sekä asiakkaan odotusten ja päämäärien mukaan. Liikesuhteesta saatavat vastineet ja uhraukset ovat monimuotoisia, ja ne liittyvät taloudellisiin, teknisiin ja sosiaalisiin tekijöihin. Lisäksi ne ovat riippuvaisia toimialakontekstista ja osittain myös liikesuhteiden luonteesta.

3.4.2 Arvo asiakassuhdejohtamistarkastelussa

Laajasti ollaan yhtä mieltä siitä, että asiakassuhdejohtaminen luo ja jakaa arvoa asiakkaille (ks. Buttle 2004; Payne ja Frow 2005; Richards ja Jones 2008). Toisin sanoen arvoa luodaan vuorovaikutuksessa tavarantoimittajan ja ostajayrityksen välillä, ja oleellista on, että molemmille osapuolille syntyy liikesuhteessa arvoa. Kuten johdannossa todettiin, asiakassuhdejohtaminen eroaa suhdemarkkinoinnista siinä, ettei siinä pyritä palvelemaan kaikkia asiakkaita. Palvelu kohdistetaan ainoastaan valituille asiakkaille, joille yrityksellä on mahdollista tarjota arvoa niin, että yritykselle itsellekin syntyy arvoa. Tähänastisissa asiakassuhdetutkimuksissa arvon muodostumista on tarkasteltu pelkästään tarjoajayrityksen näkökulmasta.

Ensimmäisiä asiakassuhdejohtamisen *b-to-b*-arvotutkimuksia on esittänyt Ulaga (2003). Hän on antanut arvolle empiirisessä haastattelututkimuksessaan neljä ominaisuutta: 1) arvo koetaan subjektiivisena, 2) se on hyötyjen ja uhrausten välinen suhde, 3) sekä hyödyt että uhraukset voivat olla monimuotoisia ja 4) arvon kokeminen on suhteellista kilpailuun nähden. Ulagan (2003) arvokäsite on lähes identtinen Andersonin ym. (1993) määritelmän kanssa. Arvo muodostuu ostajien kokemana taloudellisten ja psykologisten hyötyjen nettosummana liikesuhteessa (Ulaga 2003; Ulaga ja Eggert 2005). Ulaga (2003) yhdistää arvon vahvasti tarjoamaan ja vuorovaikutustekijöihin, jolloin se on pitkälti riippuvainen toimialan olosuhteista, suhteen luonteesta sekä tuote/palvelukategoriasta (Ulaga ja Eggert 2005). Tällöin arvon muodostuminen voi vaihdella suurestikin toimialan, henkilöiden ja tarjoaman mukaan. Myöhemmin Eggert ym. (2006) päätyivät siihen johtopäätökseen, että arvon muodostusprosessi on luonteeltaan dynaaminen ja se muuttuu liikesuhteen eri vaiheissa. Heidän tutkimuksessaan perustarjonta sinänsä ei tarjonnut kilpailutilanteessa erityisetua, vaan henkilökohtaisella vuorovaikutuksella ja palvelulla voitiin erottaa kilpailijoista (Eggert ym. 2006). Tällöin arvoa asiakkaille muodostavat toimiva palvelu ja vuorovaikutus.

Buttle (2004) on kehittänyt asiakassuhdejohtamismallin (kuvio 3.1), jolla on liittymäkohtia Porterin (1985) arvoketjumalliin. Porterin (1985) teollisille yrityksille kehittämässä arvoketjumallissa kootaan koko tuotantoketju perus- ja tukitoimintojen avulla yhteen luomaan arvoa asiakkaalle. Ideana on saada oma arvoketju sopimaan asiakkaan arvoketjuun, jolloin yritykselle syntyy siitä kilpailuetua. Porterin (1985)



Kuvio 3.1. Asiakassuhdejohtamisen arvoketju (mukaillen Buttle 2004, 40).

malli edustaa toimialan talousteoriaa, jolloin painopiste on yrityksen kilpailuedun luomisessa ja tarjonnan kustannustehokkaalla kehittämisellä omalla toimialalla.

Buttlen (2004) arvoketjumallissa tuotteen sijaan tarkastelun kohteeksi on otettu asiakasryhmä, jolle pyritään luomaan arvoa sen elinkaarivaiheen mukaisesti. Malli jakautuu perus- ja tukitoimintoihin (kuvio 3.1). Perustoiminnoissa keskitytään asiakkaisiin ja heidän tarpeittensa tunnistamiseen ja asiakkuuden elinkaaren hallintaan. Perustoimintojen kahdessa ensimmäisessä vaiheessa analysoidaan asiakkaat ja jaetaan ne elinkaariajattelun mukaisesti asiakassegmentteihin. Seuraavissa kahdessa perusvaiheessa rakennetaan arvoa asiakkaalle. Arvotarjoaman kehittämisvaiheessa keskitytään asiakkaan arvolähteisiin, jolloin luodaan tarjoama vastaamaan asiakkaiden tarpeita, ja tarkastetaan niiden vastaavuus asiakkaiden odotuksiin nähden. Viimeisessä vaiheessa hallinnoidaan asiakaselinkaarta eli organisoidaan ”asiakkaiden kiertokulku” niin, että yrityksellä on nyt ja tulevaisuudessa riittävä asiakaskunta eli asiakasvaranto. Tukitoimintojen tehtävänä on käytännössä toteuttaa asiakkaan arvo-odotukset. Se sisältää toimintoja, joissa yritys sisäistää asiakassuhdejohtamista strategisesti ja operatiivisesti (Buttle 2004).

Arvotarjoaman kehittämisvaiheessa yrityksen on tarkoitus kartoittaa asiakkaiden arvonlähteet ja toteuttaa ne. Tavoitteena on toteuttaa yrityksen toiminnot eli prosessit niin, että ne tuottavat arvoa – tai eivät ainakaan aiheuta arvon menetyksiä asiakkaalle. Asiakkaille pyritään tarjoamaan arvoa tuottavina vastineina mm. räätälöityjä tuotteita ja palveluita, asiakaspalvelua ja henkilökohtaista markkinointiviestintää sekä toiminnallista ja taloudellista tehokkuutta lisääviä ratkaisuja (Chen ja Popovich 2003; Buttle 2004; King ja Burgess 2008; Richards ja Jones 2008). Asiakassuhdejohtamisen näkökulmasta arvon muodostuksessa on edelleen oleellista se, että arvoa syntyy liikesuhteen molemmille osapuolille (Buttle 2004; Zablah ym. 2004). Lähes poikkeuksetta asiakassuhdejohtamisen tutkimuksissa liikesuhteen arvosta ovat olleet tarjoajayrityksen tarkastelunäkökulmasta tehtyjä, kuten edellä mainituissa CRM-tutkimuksissa.

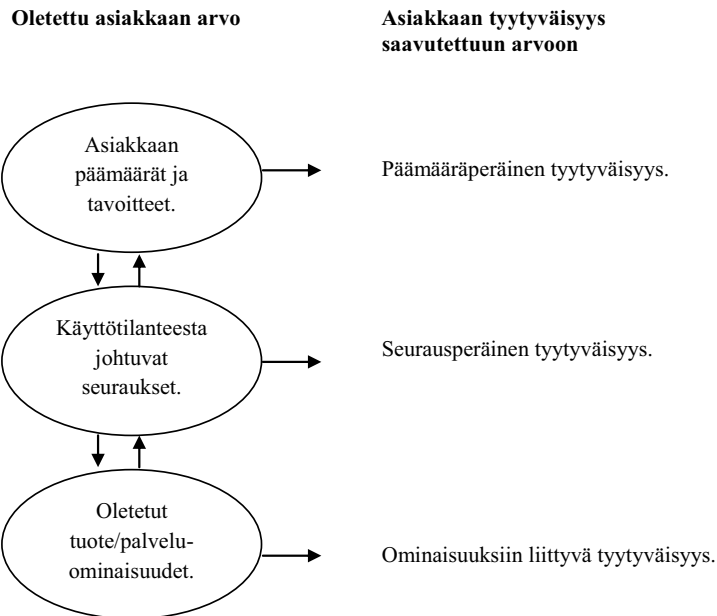
3.4.3 Liikesuhteen arvon määrittely asiakkaan näkökulmasta

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan liikesuhteen arvoa yritysasiakkaan näkökulmasta. Lähtökohtana on Andersonin ym. (1993) oletus, että arvo *b-to-b*-kontekstissa koetaan yksilöllisenä, se on riippuvainen käyttötilanteista ja suhteellinen kilpailutilanteeseen nähden. Lisäksi arvon katsotaan riippuvan toimialan ja liikesuhteen luonteesta sekä vaiheesta (Dwyer ym. 1987; Ulaga 2003; Ulaga ja Eggert 2005). Kuten aiemmin todettiin, hyötyjen ja kustannusten erotussuhdetta on yleisesti käytetty myös määriteltäessä *b-to-b*-liikesuhteiden arvoa (Wilson ja Jantrania 1995; Ravald ja Grönroos 1996; Lapierre 2000; Ulaga ja Eggert 2005). Tosin mm. Flint ym. (2002) sekä Mentzer ym. ovat (1997) *b-to-b*-suhdetutkimuksessaan tarkastelleet välinearvomallilla palveluyritysten asiakkaiden tarpeiden ja arvon muodostumista.

Liikesuhteen arvon operationalisointi empiirisissä tutkimuksissa on jäänyt varsin suppeaksi (Simpson ym. 2001; Blois 2004). Rajallisuus arvon operationalisoinnissa liittyy liikesuhteen vaikeasti määriteltäviin sosiaalis-psykologisiin tekijöihin sekä asiakkaiden tarjoamalta odottamaan vastaavuuteen (Buttle 2004). Lisäksi liikesuhteen arvo muuttuu ajan kuluessa ja on riippuvainen liikesuhteen elinvaiheesta (Lapierre 2000; Buttle 2004; Eggert ym. 2006). Tässä tutkimuksessa pyrkimyksenä on käsitellä liikesuhteen arvoa kokonaisvaltaisesti tukeutuen myös kuluttajakäyttäytymisen kirjallisuuteen.

Kuluttajan käyttäytymiseen liittyvässä kirjallisuudessa arvon määrittämisessä on sovellettu myös välinearvomallia (*means-end-chain*), jolla voidaan analysoida asiakkaiden yksilöllistä arvonmuodostusta. Tätä mallia ovat *b-to-c*-suhdetutkimuksissa (*business-to-customer*) käyttäneet mm. Gutman (1982) ja Woodruff (1997). Myöhemmin Woodall (2003) laajassa artikkelissaan toi esille arvon moniulotteisuuden – niin sen taloudelliset kuin sosiopsykologisetkin ulottuvuudet. Hänen mallissaan arvon muodostumisesta on paljon samaa kuin Woodruffin (1987) hierarkkisessa mallissa. Woodall (2003) jakaa arvon muodostuksen kuitenkin useaan objektiiviseen ja subjektiiviseen arviointiin tarjoamasta niin sekä ennen että jälkeen käyttötilannetta kuin sen aikana. Hänen mukaansa arvo muodostuu näiden yhteisvaikutuksesta. Arvo puolestaan aiheuttaa erilaisia tyytyväisyyden asteita, jotka taas johtavat eritasoiseen uskollisuuteen. Tämän saman logiikan mukaan voidaan tarkastella asiakkaan liikesuhteesta saamaa arvoa ja sitoutumista yritykseen.

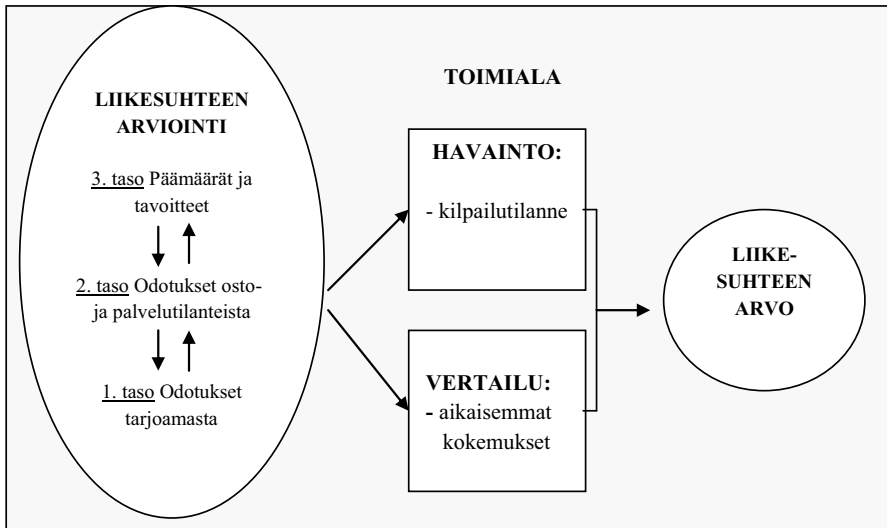
Woodruffin (1997, 143) näkemys asiakkaan arvon muodostumisesta on esitetty kuviossa 3.2. Ensinnäkin asiakkaan arvoon vaikuttavat asiakkaan tuotepalveluun liittyvien ominaisuuksien arviointi. Toisella tasolla arviointi perustuu käyttötilanteissa saatuihin kokemuksiin. Ylimmällä tasolla asiakas arvioi omien päämääriensä ja tavoitteidensa täyttymisenä. Se, miten hyvin tarjoama täyttää ja tyydyttää asiakkaan kolmivaiheiset odotukset ja päämäärät, edustaa saavutettua arvoa. Lisäksi arvon muodostumiseen vaikuttavat näistä arvioinneista syntyneet



Kuvio 3.2. Asiakkaan hierarkkinen arvomalli (mukaillen Woodruff 1997, 143).

havainnot tyytyväisyydestä. Yleisesti asiakas vertaa saavuttamaansa arvoa oletettuun tai aiemmin koettuun standarditasoon. Tällöin asiakas tekee ns. vahvistamattoman arvioinnin näiden erotuksena, jonka perusteella hän arvioi saavutettua arvoa. Woodruffin (1997) tutkimuksessa arvoon siis vaikuttaa se, miten tyytyväinen asiakas on tuote/palveluominaisuuksiin, käyttötilanteista johtuviin seurauksiin sekä omien päämääriensä ja tavoitteittensa toteutumiseen. Tämän seurauksena muodostuu asiakkaalle arvo.

Tässä tutkimuksessa sovelletaan yllämainittujen oletusten perusteella kehitettyä välinearvomallia määriteltäessä liikesuhteen arvoa (kuvio 3.3). Arvon määrittelyn lähtökohtana on asiakkaan odotus tuote- ja palvelutarjonnasta (1. taso). Arvioinnin alin taso lähtee asiakkaan perusoletuksesta ja odotuksesta, mitä yrityksellä on hänelle tarjottavanaan. Odotukset perustuvat pitkälti aiempiin kokemuksiin sekä toimialalla vallitsevaan kilpailutilanteeseen ja toimintakulttuuriin. Tällä tasolla voidaan arvioida ensin liikesuhteen vaihetta ja toiseksi kilpailutilannetta. Toisin sanoen, miten hyvin yritys tuntee asiakkaansa ja hänen tarpeensa vaikuttaa siihen, millainen mielikuva asiakkaalla kyseisestä yrityksestä on suhteessa muihin saman toimialan yrityksiin. Asiakkaan odotukset ovat sitä realistisempia, mitä pitempään hän on ollut asiakkaana sekä miten yhtenäisempi toimiala on kyseessä. Arvomäärittelyn toisella tasolla arvioidaan, miten yritys onnistuu käytännössä toteuttamaan asiakkaan liikesuhteelle asettamat oletukset (kuvio 3.3).



Kuvio 3.3. Liikesuhteen arvon muodostusprosessi.

Tällä tasolla asiakas kohtaa konkreettisen osto-/palvelutilanteen ja arvioi sen onnistumista omien odotustensa mukaisesti. Asiakassuhdejohtamisen kirjallisuudessa korostetaan, että valitun asiakasryhmän arvotarpeet ja -odotukset tulisi tunnistaa ja niihin olisi vastattava (Buttle 2004). Tässä vaiheessa kriittisiksi tekijöiksi muodostuvat asiakassuhdejohtamisen prosessit eli se, miten hyvin ne on sisäistetty organisaatiossa ja miten hyvin ne käytännössä pystytään toteuttamaan. Kolmannella tasolla asiakas arvioi kokonaisuudessaan liikesuhteelle asetettujen tavoitteiden ja päämäärien toteutumista. Tällä tasolla realisoituvat asiakkaan liikesuhteelle asettamat pitkän aikavälin tavoitteet ja päämäärät, jotka ovat suhteessa asiakkaan omalle yritystoiminnalle asetettuihin tavoitteisiin (Wilson ja Jantrania 1995). Nämä kolme tasoa muodostavat arvion liikesuhteesta. Liikesuhteen arviota peilataan kaikilla edellä mainituilla tasoilla nykyhetken *havaintoon* toimintaympäristöstä sekä *vertataan* tätä aiempiin kokemuksiin liikesuhteista (kuvio 3.3). Näiden tasojen yhteisvaikutuksena syntyy kilpailu- ja toimintaympäristöön huomioon ottava, dynaaminen liikesuhteen arvo.

Liikesuhteen arvo on enemmän kuin pelkkä tarjoaman vaihto ja siitä syntyvä hyöty. Wilsonin ja Jantranian (1995) mukaan se sisältää myös psykologisia käyttäytymistekijöitä ja muodostuu hierarkkisesti. Heidän mukaansa arvon syntymisen lähtökohtana on asiakkaan päämäärien ja tavoitteiden ymmärtäminen. Hyöty-uhrasmittauksessa jää kuitenkin arvoitukseksi, tunnetaanko kaikkia asiakkaan odotuksia ja näkemyksiä ja miten nopeasti nämä muuttuvat dynaamisella toimialalla (Eggert ym. 2006). Asiakassuhdejohtamisen näkökulma on tuonut arvomäärittelyyn uuden näkökulman: arvoa muodostuu vastineista, jotka vastaavat asiakkaiden odotuksia (Buttle 2004). Voidaan perustellusti olettaa, että yrittäjäasiakkaan arvotarpeet

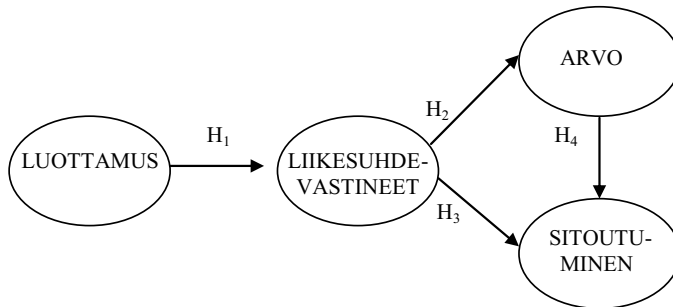
kumpuavat yritystoiminnan tarpeista ja sille asetetuista päämääristä ja tavoitteista. Tässä tutkimuksessa liikesuhteen arvo määritellään seuraavasti: *Liikesuhteen arvo muodostuu liikesuhdevastaineiden vastaavuutena asiakkaiden odotuksiin, tarpeisiin ja päämääriin nähden.*

Tämän tutkimuksen arvonmuodostusprosessissa huomioidaan ensinnäkin asiakkaan aikaisemmat kokemukset ja odotukset liikesuhteessa (Ravald ja Grönroos 1996; Woodruff 1997). Toiseksi määritelmässä arvioidaan kilpailuympäristö (Anderson ym. 1993). Kolmanneksi arvonmäärittely on prosessi, jossa tavoitteena on asiakkaan liikesuhteelle asettamien päämäärien ja tavoitteiden täyttyminen (Wilson ja Jantrania 1995; Woodruff 1997; Woodall 2003). Arvon määrittelyssä ei erotella liikesuhteen konkreettista tarjoamaa tai liikesuhteen taloudellisia ja immateriaalisia ulottuvuuksia, vaan arvo pitää sisällään kaikki kyseiset ulottuvuudet. Liikesuhteen arvo koetaan yksilöllisesti, mikä voi muuttua ajan kuluessa, ja se on riippuvainen liikesuhteen vaiheesta (Lapierre 2000; Eggert ym. 2006). Tämän tutkimuksen arvokäsite on laajempi kuin hyöty–uhraus-suhteen kautta määritelty arvo. Välinearvomallilla mitattuun liikesuhteen arvoon voi latautua myös tiedostamattomia sosio-psykologisia tekijöitä, kuten edellä kuvattuja vuorovaikutukseen ja sen muodostumiseen liittyviä vastineita. Tässä yhteydessä käytetään näistä edellä mainituista tekijöistä termiä liikesuhdevastaine, joka kuvaa konkreettista tarjoamaa ja on asiakassuhteen muodostumisen edellytys. Se korvaa pitkälti aiemmissa arvotutkimuksissa käytettyä hyöty-termiä.

Tässä luvussa on esitelty tutkimukseen liittyviä liikesuhteen käsitteellisiä vastineita eri ulottuvuuksineen. Seuraavassa luvussa näistä liikesuhdetekijöistä muodostetaan käsitteellinen tutkimusmalli ja esitetään tutkimushypoteesit.

3.5 Tutkimuksen käsitemallin muodostaminen ja hypoteesit

Tutkimuksen tavoitteena on johtaa liikesuhteen käsitteelliset ulottuvuudet ja testata näiden välisiä relaatioita empiirisesti. Edellä käsitellyn kirjallisuuskatsauksen ja tutkimustavoitteiden pohjalta rakennetaan tutkimuksen käsitemalli ja hypoteesit (kuvio 3.4).



Kuvio 3.4. Testattava käsitemalli ja hypoteesit

Tässä tutkimuksessa liikesuhdeulottuvuuksia ovat luottamus, liikesuhteessa syntyvät vastineet, liikesuhteen arvo ja sitoutuminen. Käsitellään rakentaminen aloitetaan luottamuksesta.

Aiemman kirjallisuuden mukaan luottamuksen katsotaan olevan perusta liikesuhteen arvon ja sitoutumisen tarkastelussa. Ensinnäkin se osoittaa, että liikesuhde on edennyt sellaiseen elinkaaren vaiheeseen, jossa sitoutumiseen ja arvon muodostumiseen on edellytyksiä (Dwyer ym. 1987). Luottamuksen muodostuminen edellyttää osapuolten yhteistyötä ja vuorovaikutusta, jolloin siihen vaikuttavat sekä aiemmat että nykyiset kokemukset yhteistyöstä (Nooteboom 1996; Dwyer ym. 1987; Lane 1998; Blomqvist 2002). Luottamuksen oletetaan vaikuttavan positiivisesti sitoutumisen muodostumiseen. Koska sitoutuminen toiseen on hyvin intiimiä ja herkkää, kumppanin halutaan olevan luotettava (Morgan ja Hunt 1994).

Luottamus on myös keino vähentää vaihdannasta syntyviä kustannuksia (Anderson ym. 1993; Morgan ja Hunt 1994; Kumar ym. 1995), eli tällöin luottamus lisää liikesuhteesta muodostuvia vastineita (Wilson ja Jantrania 1995; Ulaga ja Eggert 2005). Näin ollen luottamuksen katsotaan lisäävän liikesuhteesta muodostuvaa arvoa (Lapierre 2000). Luottamusta tarkastellaan tässä tutkimuksessa rehellisyytenä ja hyvántahtoisuutena, jotka ovat osoituksia henkilöiden välisestä luottamuksesta. Rehellisyys kuvaa sitä, miten hyvin annetut lupaukset pidetään, sanojen takana seistään ja miten vilpittömiä ollaan (Kumar ym. 1995). Hyvántahtoisuus puolestaan kuvaa kiinnostusta toisen osapuolen hyvinvoinnista ja hänelle tehtävistä hyvää tarkoittavista teoista. Kuten edellä jo todettiin, liikesuhteissa hyvántahtoisuus kuvaa tilannetta, jossa pyritään huomioimaan myös toisen osapuolen etu, tässä yhteydessä asiakasyrityksen etu. Luottamus kanavoituu tässä tutkimuksessa liikesuhdevastineiden kautta, ja niitä arvioidaan sosiaalisissa vuorovaikutustilanteissa. Luottamuksen oletetaan vaikuttavan positiivisesti liikesuhteesta muodostuviin vastinetekijöihin. Ensimmäisessä tutkimushypoteesissa oletetaan:

H₁: Luottamus vaikuttaa positiivisesti liikesuhteen vastinemuuttujiin.

Liikesuhteessa muodostuu arvoa, kun liikesuhteen vastineet ja asiakkaiden odotukset vastaavat toisiaan (Buttle 2004; Kim ja Kim 2009). Tässä tutkimuksessa arvoa mitataan välinearvomallilla kolmivaiheisesti, jolloin vastaajia pyydetään muodostamaan oma arvio liikesuhteen arvosta liikesuhteen vastineille asettamiensa odotusten, päämäärien ja tavoitteiden mukaisesti. Liikesuhteesta saatavina vastineina käsitellään tuote- ja palvelutarjontaa, vuorovaikutukseen liittyviä tekijöitä sekä tietotaitoa (Lapierre 2000; Ulaga 2003; Ulaga ja Eggert 2005). Aiemmissa tutkimuksissa näillä on mitattu arvoa (ks. luku 3.4). Tässä tutkimuksessa näillä vastineilla ei mitata arvoa, vaan niiden vaikutusta arvioidaan suhteessa välinearvomallilla mitattuun arvoon. Näiden vastineiden oletetaan vaikuttavan positiivisesti liikesuhteen arvoon. Toisessa tutkimushypoteesissa oletetaan:

H₂: Vastinemuuttujat vaikuttavat positiivisesti liikesuhteen arvoon.

Suhdemarkkinointikirjallisuudessa sitoutuminen ja arvo liittyvät kiinteästi yhteen. Yhtäältä esitetään, että liikesuhteen osapuolet sitoutuvat vapaaehtoisesti pitkäaikaiseen suhteeseen vain, jos he kokevat hyötyvänsä pitkäaikaisesta liikesuhteesta (Dwyer ym. 1987; Anderson ja Weitz 1992; Morgan ja Hunt 1994). Sitoutumiseen katsotaan vaikuttavan liikesuhteesta saatavat vastineet, jotka ovat merkittävämpiä verrattuna markkinoilla toimivien toisten yritysten vastineisiin ja jotka voivat olla luonteeltaan taloudellisia, sosiaalisia tai teknisiä (Anderson ja Narus 1984, 1990; Morgan ja Hunt 1994; Sharma ym. 2006). Toisaalta asiakassuhdejohtamiskirjallisuudessa katsotaan arvon vaikuttavan sitoutumiseen (ks. Buttle 2004; Richards ja Jones 2008; Kim ja Kim 2009). Tässä tutkimuksessa arvo on määritelty näitä laajemmalla tavalla, minkä vuoksi halutaan tutkia vastineiden vaikutusta myös sitoutumiseen. Tutkimuksessa halutaan selvittää, vaikuttavatko samat vastinemuuttujat positiivisesti sekä välinearvomallilla mitattuun arvoon että sitoutumiseen. Kolmannessa tutkimushypoteesissa oletetaan vastineiden vaikuttavan positiivisesti sitoutumiseen:

H₃ : Vastinemuuttujat vaikuttavat positiivisesti sitoutumiseen liikesuhteessa.

Tutkimuksen kolmantena empiirisenä tavoitteena on selvittää liikesuhteen arvon ja sitoutumisen välistä yhteyttä. Kuten edellä on jo todettu, asiakassuhdejohtamisen näkökulmasta liikesuhteissa voidaan asiakkaita sitouttaa luomalla heille arvoa (ks. Buttle 2004; Richards ja Jones 2008; Kim ja Kim 2009). Tähän tutkimukseen on kehitetty arvo-käsite, joka tarkastelee asiakkaille liikesuhteessa muodostuvaa arvoa laajemmin kuin aiemmissa *b-to-b*-arvotutkimuksissa. Tutkimuksessa halutaan selvittää käsitteellisesti laajemmalla tavalla mitatun liikesuhteen arvon vaikutusta sitoutumiseen liikesuhteissa. Neljännessä tutkimushypoteesissa oletetaan:

H₄ : Liikesuhteen arvo vaikuttaa positiivisesti sitoutumiseen liikesuhteessa.

Edellä esitettyä käsitelmallia ja hypoteeseja testataan rakenneyhtälömallilla. Ennen varsinaista rakenneyhtälömallin rakentamista (luku 5) kuvataan seuraavassa luvussa empiirisen aineiston hankintaa, muuttujien operationalisointia, tutkimusmetodologisia ratkaisuja ja tutkittavaa kohdejoukkoa.

4 Tutkimusmenetelmät ja tutkimusaineisto

Tässä luvussa käsitellään empiirisen aineiston hankintaa ja selvitetään tutkimuksessa käytettyjen muuttujien operationalisointia. Lisäksi tarkastellaan pääpiirteittäin empiirisen aineiston analyysissä käytettyjä tilastollisia menetelmiä. Luvun lopussa kuvataan kohdejoukkoa ja sen ostokäyttäytymistä sekä maatalouskaupan valintaa. Samalla tarkastellaan ositetun otoksen onnistumista.

4.1 Tutkimuskohde ja tietojen keruu

Tutkimuksen kohteena ovat maatalousyrittäjien ja maatalouskaupan välinen liikesuhde ja liikesuhdetekijät. Näitä liikesuhdetekijöitä ovat luottamus, vastineet, sitoutuminen ja liikesuhteen arvo. Tutkimuskohteen valintaan vaikutti moni tekijä. Ensinnäkin maatalousyrittäjien päätyminen kohderyhmäksi liittyy tutkijan opiskelualaan sekä kiinnostukseen ja kokemukseen maatalouskaupasta. Toiseksi maatalouskaupasta ei ole juurikaan tehty markkinointiin liittyviä tieteellisiä tutkimuksia, kun pro gradu -tutkielmat jätetään tarkastelun ulkopuolelle. Kolmanneksi maatalouskauppa on ollut pitkään pitkälle keskittynyt toimiala, samoin kuin vähittäiskaupakin, ja nyt alalle on syntymässä uusia mielenkiintoisia toimijoita.

Tutkimus toteutettiin maatalousyrittäjille kohdistettuna kvantitatiivisena postikyselynä ja osasta kyseistä aineistoa on valmistunut lisensiaatintutkimus (Erälinna 2009). Maatalousyrittäjät poimittiin ositettuna otoksena Agrimarketin asiakasrekisteristä. Otoksen tarkoituksena oli poimia 1) keskimääräistä ostokykyisemmät tai -potentiaalisimmat viljelijät sekä 2) alueellisesti mahdollisimman tasaisesti jakautuneet maatilayritykset. Valinta pohjautui olettamukseen, että ne maatalousyrittäjät, joiden ostopotentiaali on keskimääräistä suurempi ja jotka ovat panostaneet tuotantoonsa, jatkavat maataloustuotantoa myös tulevaisuudessa.

Yhden maatalouskauppaketjun asiakastietokannan käyttö tutkimuksessa saattaa olla riski tutkimukselle. Vaarana on saada vinoutunut otos tutkimuskohteesta. Ensimmäisenä kriteerinä oli saada tutkimukseen mukaan viljelytoimintaa jatkavat, ostopotentiaaliset yrittäjät, joten aineiston hankinnassa päädyttiin maatalouskaupan asiakasrekisteriin. Maa- ja metsätalousministeriön tietopalvelukeskuksen eli Tiken maataloustilastosta tällaista otantaa ei olisi ollut mahdollista toteuttaa. Suomessa on vain kaksi valtakunnallista maataloustarvikekauppaa, joiden asiakasrekisteriä on mahdollista hyödyntää aineiston hankinnassa. Agrimarketin asiakastietokannan valintaa puoltaa se, että sillä on koko maan kattava myymäläverkosto, mutta K-maatalous-ketjulla ei ole myymälöitä pohjoisimmassa Lapissa. Lisäksi Agrimarket on yrityksenä vanhempi kuin K-maatalous, joten on todennäköistä, että lähes jokainen suomalainen maatalousyrittäjä on asioinut jossain vaiheessa myös Agrimarket-ketjun myymälässä. Näin ollen voidaan olettaa, että maatalousyrittäjistä on Agrimarket-ketjussa kaikkein kattavimmat asiakastietomerkinnot ja osoitetiedot.

Kyselylomaketta testattiin kymmenellä maatalousyrittäjällä, jotka edustivat eri tuotantosuuntia. Testissä ilmeni epäselvyyttä kysymyksessä, jossa pyydettiin ilmoittamaan maatilan bruttotulot. Kaikilla vastaajilla ei ollut selkeää käsitystä brutto- ja nettotulosten erosta, ja kysymystä muutettiin niin, että kysyttiin ”maatilatalouden veronalaisia tuloja”. Koska testausvaiheessa saatiin runsaasti kommentteja kanta-asiakasetujärjestelmistä, lomakkeeseen lisättiin kysymys kanta-asiakasjärjestelmän selkeydestä (kysymys 26).

Kyselylomake vastauskuorineen (kyselylomake ja saate liitteinä 1 ja 2) lähetettiin vuoden 2006 helmikuun puolivälissä 610 maatalousyrittäjälle. Kuukauden sisällä saapui 173 vastausta. Maaliskuun puolivälissä lähetettiin muistutuskirje vastaamattomille, minkä jälkeen kyselyitä palautettiin 85 kappaletta. Yksi vastaamattomista soitti kertoakseen, ettei halua vastata. Lopullinen vastausprosentti muodostui seuraavasti:

Lomakkeita postitettu	610 kpl
siirtynyt eläkkeelle	3 kpl
ei halua vastata / puutteellisesti vastattu	5 kpl
Korjattu näyte	602 kpl
<u>Palautetut käyttökelpoiset lomakkeet</u>	<u>250 kpl</u>
Vastausprosentti	41,5 %

Tämän tutkimuksen empiirinen aineisto koostuu 250 maatalousyrittäjän vastauksista. Vastausprosentiksi muodostui 41,5, mikä edustaa erittäin hyvää postitettujen survey-tutkimusten keskiarvoa (ks. Macias ym. 2008). Lomakkeet oli kaavakkeen pituudesta huolimatta täytetty huolellisesti, joten aineisto on riittävä ja edustava ja antaa hyvän lähtökohdan tutkia maatalousyrittäjien ja maatalouskaupan välistä liikesuhdetta ja niissä muodostuvia liikesuhdetekijöitä.

4.2 Muuttujien operationalisointi

Seuraavaksi tarkastellaan tutkimuksen muuttujien muodostamista ja niiden mittaamista. Tässä väitöstutkimuksessa on hyödynnetty aiemmin kerättyä, mutta käyttämätöntä aineistoa. Tässä luvussa käsitellään ainoastaan väitöstutkimuksessa käsiteltävien muuttujien operationalisointia. Kyselylomakkeessa esitettyjen muiden muuttujien operationalisointi on esitetty lisensiaatintutkimuksessa (Erälinna 2009). Jotta vastaajien mielipiteitä voidaan mitata mahdollisimman objektiivisesti eli erillään tutkijan vaikutuksesta, tulee muuttujat operationalisoida käytettävän teorian perusteella. Tässä voi piillä tutkimuksen heikko kohta tutkimuksen objektiivisuuden, reliabiliteetin ja validiteetin kannalta, mikäli operationalisointia ei ole tehty huolellisesti tutkimuksen teoreettisen näkökulman mukaan. Suluissa esitetyt kysymykset viittaavat liitteen 1 kyselylomakkeeseen.

4.2.1 Luottamus

Luvussa 3.1 on käsitelty luottamuksen eri näkökulmia ja ulottuvuuksia. Tähän tutkimukseen on valittu Kumarin ym. (1995) luottamusmittaristo, joka mittaa henkilöiden välistä luottamusta rehellisyytenä ja hyväntahtoisuutena (ks. taulukko 3.1). He ovat käyttäneet mittaristoaan tutkimuksessa, jossa on tarkasteltu riippumattomien liikekumppanien epäsymmetrisiä liikesuhteita. Käsillä olevassa tutkimuksessa liikekumppanit ovat melko riippumattomia toisistaan, mutta liikesuhde on kuitenkin suhteellisen epäsymmetrinen. Tämän vuoksi on katsottu luottamusmittariston sopivan hyvin tähän väitöstutkimukseen. Samaa luottamusmittaristoa ovat käyttäneet tutkimuksissaan mm. Lapierre (2000) sekä Kwon ja Shu (2004). Tähän tutkimukseen Kumarin ym. (1995) luottamusmuuttujista on valittu viisi rehellisyyttä (*honesty*) ja yksi hyväntahtoisuutta (*benevolence*) kuvaava muuttuja. Hyväntahtoisuus määritellään kiinnostuneisuutena toisen osapuolen hyvinvoinnista ja hänelle tehtävinä hyvää tarkoittavina tekoina (1. muuttuja). Kumar ym. (1995). kuvaavat rehellisyyttä ”sanojensa takana seisomisena”, ”lupausten täyttämisenä” ja ”vilpittömyytenä”. Käytännössä jakelukanavasuhhteissa mitataan luottamusta pitkälti annettujen lupausten toteutumisena. Siksi luottamusta mittaavat muuttujat ilmentävät annettujen lupausten ja informaation luotettavuutta sekä henkilökunnan vilpittömyyttä. Vastaajia pyydettiin arvioimaan omalta kohdaltaan, miten hyvin väittämät kuvaavat luottamuksellista suhdetta maatalouskauppaan ja sen henkilökuntaan seitseenportaisella asteikolla (7 = täysin samaa mieltä, 1 = täysin eri mieltä). Väittämät ovat:

1. Kun kerron ongelmistani, tiedän kauppiaani ymmärtävän huoleni.
2. Vaikka minulle annettaisiin kannaltani epämiellyttävä vastaus, voin luottaa heidän kertovan totuuden.
3. Minulle on annettu tietoa, mikä on jälkepäin osoittautunut virheelliseksi.
4. Minulle annetut lupaukset pidetään.
5. Tiedän, että minulle tarjotaan aina markkinoiden paras ratkaisu.
6. Voin luottaa, että kauppiaani toimii vilpittömästi.

4.2.2 Liikesuhdevastineet

Liikesuhteesta saatavia vastineita on mitattu 19 eri muuttujalla (kysymys 33). Lähes kaikki muuttujat on poimittu aiemmista tutkimuksista, ja ne on muokattu maatalouskauppakontekstiin sopiviksi. Mittaristona on käytetty Likertin seitseenportais- ta asteikkoa (7 = täysin samaa mieltä, 1 = täysin eri mieltä). Väittämällä mitataan liikesuhteesta saavutettavia tuotteeseen ja palveluun liittyviä vastineita. Neljällä ensimmäisellä väitteellä mitataan tuotteeseen liittyviä vastineita, kuten tuotteiden luotettavuutta ja laatua (Ulaga 2003). Seuraavilla viidellä muuttujalla puolestaan mitataan palveluun laatuun (Ulaga 2003) liitettäviä vastineita:

1. Tuotteet ovat toimivia ja käyttövarmoja.
2. Tuotemerkkivalikoima on laadukasta.
3. Kone- ja laitemerkit vastaavat ”tyyliäni”.
4. Tuotevalikoimissa tapahtuu yllättäviä muutoksia.
5. Tarjottavat palvelupaketit ovat laadukkaita.
6. Tuotteiden ja palveluiden laatu on hintansa arvoista.
7. Palvelu on luotettavaa.
8. Palvelu on ripeää ja täsmällistä.

9. Henkilökunta ei ole koskaan liian kiireistä vastatakseni kysymyksiini ja pyyntöihini.
10. Palvelu on ystävällistä.

Vastaavasti kysymyspatteriston neljäs kysymys viittaa esimerkiksi siihen, että jokin maatalousyrittäjän käyttämä konemerkki siirtyy toisen maatalouskaupan edustukseen. Tästä saattaa seurata taloudellisia ja sosiaalisia menetyksiä: esimerkiksi varaosien saatavuus heikkenee, vaihtokoneen arvo laskee tai vieraan myyjän kanssa on vaikeampi tehdä kauppia. Osa asiakkaista saattaa olla enemmän sidoksissa koneeseen kuin maatalouskauppaan, mikä saattaa vaikuttaa asiakas- ja liikesuhteeseen.

Palvelun vastaavuutta ja joustavuutta mitataan muuttujilla (väitteet 9., 11.–13.), jotka on poimittu Lapierrin (2000) arvotutkimuksesta ja jotka on muokattu tutkimuskontekstiin sopiviksi:

11. Annetut lupaukset hoidetaan ajallaan.
12. Ongelmiani ollaan vilpittömästi kiinnostuneita ratkaisemaan.
13. Henkilökunta ymmärtää erikoistarpeitani hyvin.
14. Henkilökunta on kaikessa suhteessa asiansa osaavaa.

Väitteillä 15.–17. kuvataan henkilökunnan tietotaitoon liittyviä liikesuhdevastineita. Vastaavia väittämiä ovat tutkimuksissaan käyttäneet Ulaga (2003) sekä Ulaga ja Eggert (2005). Tähän tutkimukseen niitä on muokattu maatalouskauppakontekstiin sopiviksi:

15. Minua autetaan kehittämään omaa asiantuntemustani perusliiketoiminnassani.
16. Minulle tarjotaan innovatiivisia ratkaisuja ja uusia toimintatapoja.
17. Minulle tarjotaan räätälöityjä ratkaisuja.

Viimeiset kysymykset kuvaavat ei-rahallista vastinetta, joka syntyy ajansäästönä vaihtoehtojen etsimisen tai hintavertailun sijaan. Lapierre (2000) on käyttänyt näitä tutkimuksessaan mitattaessa liikesuhteesta aiheutuvia kustannuksia. Tähän tutkimukseen niiden sisältö on käännetty liikesuhdevastinetta tuottavaksi. Lisäksi selkeät yhteistyön pelisäännöt säästävät molempien osapuolten ajankäyttöä ja kuvaavat suhteen sujuvuutta.

18. Säästän aikaani ja energiaani.
19. Osto- ja myyntineuvottelut sujuvat kitkattomasti.

4.2.3 Sitoutuminen

Sitoutumisen mittaamisessa on sovellettu Morganin ja Huntin (1994) sitoutumisnäkemystä: ”Liikesuhde on sellaisella tasolla, että sen ylläpitämisen eteen kannattaa panostaa kaikkensa.” (taulukko 3.4). Määritelmää on tutkimuksissa yleisesti sovellettu muotoon: ”Liikesuhde päätarjoajan kanssa on sellaisella tasolla, johon olen erittäin sitoutunut.” (mm. Kelly 2004; Kwon ja Suh 2004; MacMillan ym. 2005; Stanko ym. 2007). Tähän tutkimukseen sitä on muokattu kysymällä, mitkä liikesuhteen tekijöistä sitouttavat. Ensin kysyttiin, onko sitoutuminen maatalouskauppalahtöistä. Tällä halutaan selvittää, onko maatalouskaupan maantieteellisellä sijainnilla, kilpailun ja/tai tarjoajien puutteella tai kuljetusjärjestelyillä vaikutusta sitoutumiseen. Maantieteelliset sidokset voivat olla yksi sitoutumiseen vaikuttava tekijä

(Liljander ja Strandvik 1995). Sitoutumiseen voi vaikuttaa rajoitetut mahdollisuudet saada palvelua toisilta tarjoajilta tai se, että paikkakunnalla säilyisi tarjoaja. Suurimmat maatalouskaupat ovat viimevuosina runsaasti vähentäneet toimipaikkojaan.

Toisessa kysymyksessä tarkastellaan, onko asiakas sitoutunut maatalouskaupan henkilökuntaan. Tällä ulottuvuudella halutaan tarkastella, miten tietoon perustuva (*knowledge*) sosiaalinen sidos vaikuttaa affektiiviseen sitoutumisulottuvuuteen (Liljander ja Strandvik 1995; Cater ja Zabkar 2007). Kolmas sitoutumista osoittava mittari liittyy maaseudulta alkuunsa saaneeseen ja maatalouden tuottajarakenteissa ja edelleen vahvasti vaikuttavaan osuustoimintaliikkeeseen ja -aatteeseen. Tällä kysymyksellä halutaan tarkastella kulttuurista ja ideologista sidosta (Liljander ja Strandvik 1995), jolla voidaan katsoa olevan normatiivisia sitoutumisulottuvuuksia. Vastaajia pyydettiin arvioimaan väittämiä seitsemäportaisella asteikolla (7 = täysin samaa mieltä, 1 = täysin eri mieltä).

1. Asiakassuhde ensisijaisen maatalouskauppiaan kanssa on sellaisella tasolla, johon olen erittäin sitoutunut.
2. Asiakassuhde tutun myyjän kanssa on sellaisella tasolla, johon olen erittäin sitoutunut.
3. Olemme sitoutuneet osuuskunta-aatteeseen ja jäsenyyteen osuusliikkeessä.

4.2.4 Liikesuhteen arvo

Jakelututkimuksissa arvoa on pääsääntöisesti tarkasteltu hyötyjen ja uhrausten (*benefit – costs*) välisenä erotuksena (Anderson ym. 1993; Lapierre 2000; Ulaga 2003). Tässä tutkimuksessa muodostetaan välinearvomallilla liikesuhteen arvosta aiempaa laajempi käsitys. Arvioitaessa liikesuhteen arvoa arviointi ei kohdistu yksinomaan yhteen yksittäiseen tuotteeseen, palveluun, infrastruktuuriin tai henkilökunnan osaamiseen, vaan muodostetaan kokonaisarvio liikesuhteen arvosta kaikkien osa-alueiden summana. Liikesuhteen arvokäsitteen taustalla on asiakassuhdejohtamisen näkemys siitä, miten asiakkaiden tarpeet ja -odotukset tulisi osata tunnistaa ja niihin tulisi osata vastata, jotta arvoa muodostuu (Buttle 2004). Woodruff (1997) esitti hierarkkisen mallin, jossa välinearvomallilla (*means-end*) arvioitiin kuluttajan kokemaa arvoa. Tässä mallissa kuluttaja arvioi ensin tuoteominaisuuksia valintatilanteessa ja sen jälkeen tuotteen käyttöominaisuuksia päätyen loppuarvioinnissaan siihen, miten hänen tavoitteensa ja päämääränsä ovat kokonaisuutena täyttyneet. Tällä kysymysmittaristolla halutaan asiakkaan arvio liikesuhteen arvosta.

Tässä tutkimukseen *liikesuhteen arvo* on määritelty välinearvomallin tapaan (kuvio 3.3). Arvon määrittely liittyy siihen, miten asiakkaan perusoletus maatalouskaupasta ja mahdollisesta liikesuhteesta toteutuu suhteessa aikaisempiin vastaaviin kokemuksiin. Arvomäärittelyn toisella tasolla arvioidaan liikesuhdetta tässä-ja-nyttilanteessa. Asiakas arvioi osto- ja palvelutilanteiden toimivuutta käytännössä: toteutuvatko palvelu ja lupaukset toivotulla tavalla. Kolmannella tasolla arvioidaan kokonaisuudessaan liikesuhteelle asetettujen tavoitteiden ja päämäärien toteutu-

mista. Yhdessä nämä kolme väitettä mittaavat maatalousyrittäjän subjektiivista kokonaisnäkemystä liikesuhteen arvosta. Tällä tavalla mitattuna arvo on jokaisen asiakkaan yksilöllinen arvio liikesuhteen arvosta kokonaisuutena, ei ainoastaan muutaman konkreettisen hyödyn kautta saatu mittaustulos. Arvioinnissa yhdistyvät aikaisemmat kokemukset liikesuhteista ja toimintaympäristössä tapahtuneet muutokset. Vastaajia pyydettiin arvioimaan seitsenportaisella asteikolla (4–10) jokaista väitettä. Liikesuhteen arvoa mittaavat kolme väitettä ovat:

1. Tarjottu tuotevalikoima ja -lajitelma vastaa ominaisuuksiltaan ja toimivuudeltaan oletettua.
2. Palvelu ja lupaukset toteutuvat käytännössä toivotulla tavalla.
3. Liikesuhde täyttää kokonaisuudessaan sille asettamani päämäärät ja tavoitteet.

4.3 Tutkimuksen luotettavuus

Kyselytutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa kiinnitetään huomiota aineiston reliabiliteettiin ja validiteettiin. Reliabiliteetti liittyy kykyyn antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Validiteetti kuvaa yksinkertaisuudessaan sitä, miten hyvin on onnistuttu mittaamaan juuri sitä, mitä pitikin mitata. Toisin sanoen se paljastaa, miten luotettavasti ja oikein on saatu tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Alhainen reliabiliteetti alentaa myös mittarin validiteettia, mutta reliabiliteetti on riippumaton validiteetista (Hair 1998).

4.3.1 Reliabiliteetti

Tutkimuksen sisäinen reliabiliteetti voidaan todeta mittaamalla samaa tilastoyksikköä useaan kertaan (Lee ja Hooley 2005). Jos mittaustulokset ovat samat, mittauksella on korkea reliabiliteetti eli se on luotettava. Tässä tutkimuksessa pyrittiin sisällyttämään samaa asiaa mittaavia erityyppisiä kysymyksiä ja käännettyä kysymyksenasettelua, jolla pyrittiin poistamaan huolimaton täyttämistä ja lisäämään reliabiliteettia. *Tutkimuksen ulkoinen reliabiliteetti* tarkoittaa siitä, että mittaukset ovat toistettavissa myös muissa tutkimuksissa ja tilanteissa (Lee ja Hooley 2005). Tässä tutkimuksessa esitettyjä kysymyksiä on käytetty laajasti muissa tutkimuksissa (ks. operalisointi), ja niitä muokattiin toimialaan sopivaksi tutkijan empiirisen kokemuksen, haastattelujen ja testausten avulla. Taustamuuttujien osalta reliabiliteettia pidetään kyselytutkimuksissa yleensä täydellisinä. Korkea reliabiliteetti kertoo myös sen, että mittari erottelee luotettavasti mitattavat yksiköt toisistaan (Churchill 1991). Reliabiliteetilla arvioidaan mittarin sisäistä yhtenäisyyttä (*consistency*). Tutkimuksen mittareiden reliabiliteetin estimoinnissa on laskettu sekä *Composite Reliability* (CR)- että *Average Variance Extracted* (AVE)-mittareiden arvot (Bagozzi ja Yi 1988; Anderson ja Gerbing 1988; Fornell ja Larcker 1981). Tässä tutkimuksessa ne antoivat muuttujille korkeat reliabiliteetti-arvot, joita esitellään tarkemmin rakenneyhtälöanalyysin yhteydessä luvussa viisi.

4.3.2 Validiteetti

Tämän tutkimuksen validiteettia arvioitiin sisäisellä ja ulkoisella validiteetilla. *Sisäisellä validiteetilla* tarkoitetaan sitä, vastaavatko mittaukset tutkimuksen teoriaosassa esitetyjä käsitteitä (Churchill 1979). Sisältövaliditeettiä eli tutkimuksen relevanssia tarkasteltaessa pohditaan, miten tutkimuksessa saadut tulokset aiheutuvat niistä tekijöistä, joiden oletetaan vaikuttavan niihin todellisuudessa (Churchill 1991). Näin arvioidaan, miten hyvin tutkimuksen teoreettiset käsitteet on onnistuttu operationalisoimaan empiirisiksi kysymyksiksi. Tämän tutkimuksen suunnitteluvaiheessa käytiin laajasti läpi sekä empiirisiä että teoreettisia suhdetutkimuksia sekä tarkasteltiin niissä määriteltyjä ja mitattuja liikesuhteeseen vaikuttavia tekijöitä. Tämän lisäksi tutkijalla on empiiristä kokemusta maatalouteen liittyvistä kysymyksistä. Sisäistä validiteettia on tässä tutkimuksessa mitattu erotelu-, yhdensuuntaisuus- ja nomologisella validiteettianalyseillä (ks. luku 5). Validiteettitarkastelussa saadut hyvät analyysitulokset puoltavat tutkimuksen onnistunutta mittariston operationalisointia.

Kyselytutkimuksen suunnitteluvaiheessa kiinnitettiin huomiota sisältövaliditeettiin. Kysymyksiä muodostettaessa tarkasteltiin aiempia liikesuhteeseen kiinteästi liittyviä tutkimuksia, joista poimittiin ja osittain muokattiin tähän tutkimuskehikseen sopivia kysymyksiä ja kysymyspattereita. Mittareiden kykyä kuvata todellisia asiakas- ja liikesuhdetilanteita maatalousyrittäjien ja maatalouskauppojen välillä testattiin 12 maatalousyrittäjällä, minkä jälkeen lomaketta muokattiin (ks. luku 4.1). Sisäinen validiteetti voi heikentyä esimerkiksi operationalisoinnin epäonnistuttua (Lee ja Hooley 2005). Operationalisointi on tässä tutkimuksessa pyritty tekemään huolellisesti. Kysymykset olivat pääsääntöisesti helposti ymmärrettäviä (ks. luku 4.1) ja toimialaan kiinteästi liittyviä. Suurin osa kysymyksistä oli lisäksi valmiiksi luokiteltu, eikä näissäkään ilmennyt vaikeutta ymmärtää luokittelu- tai kysymysmuotoja. Esimerkiksi vakiosumma-asteikon prosenttilaskutapa on maatalousyrittäjille hyvin tuttu. Lomakkeet oli täytetty niiden pituudesta huolimatta yleisesti ottaen huolellisesti, joten sisältövaliditeettia voidaan pitää hyvänä.

Ulkoisesti validissa tutkimuksessa myös muut tutkijat tulkitsevat kyseiset tutkimustulokset samalla tavoin ja tutkimus on yleistettävissä (Churchill 1991). Tutkija ei voi olla täysin varma siitä, onko vastaaja ymmärtänyt kysytyt asiat tarkoitettulla tavalla tai siitä, miten rehellisiä ja huolellisia vastaajat ovat olleet. Mahdollisia virhelähteitä survey-tutkimuksessa ovat esimerkiksi kaunistelu tai vähätteleminen. Tutkija ei voi todellisuudessa tietää, kuka käytännössä on vastannut tutkimukseen (Churchill 1991). Tässä tutkimuksessa pyydettiin vastaajia ilmoittamaan nimensä vapaaehtoisesti, jotta mahdollinen toinen lähetys olisi helppo kohdentaa vastaamattomille. Vastanneiden nimen ja osoitetietojen vertailun perusteella voitiin päätyä siihen lopputulokseen, että vastaajat ovat maatalousyrittäjien hoidosta vastaavia henkilöitä.

Kaunisteluun tai vähättelemiseen ei voi puuttua juuri muuten kuin vertailemalla vastauksia ja poistamalla hyvin poikkeavat vastaukset kokonaisuudesta. Sellaisia ei tämän tutkimuksen yhteydessä ollut lainkaan. Vastauskato on melko yleinen validiteettia alentava tekijä kirjekyselyissä. Vastauskatoa voidaan vähentää hankkimalla tarvittua suurempi otos. Tässäkin tutkimuksessa suunniteltu lopullinen otoskoko oli noin 250–300 vastausta tilastollisen merkitsevyyden saamiseksi. Käyttökelpoisia vastauksia saapui 250 kappaletta. Kun otetaan huomioon tämän tutkimuksen palautettujen lomakkeiden määrä (vastausprosentti 41,5 %), voidaan aineiston katsoa edustavan hyvin ulkoista luotettavuutta (ks. Macias ym. 2008). Tutkimuksen ulkoinen luotettavuus on riippuvainen siitä, miten hyvin tulokset ovat yleistettävissä suurempaan perusjoukkoon (Churchill 1991). Tämän tutkimuksen toimialakonteksti on maatalous. Yhden toimialan tutkimukset ovat yleistettävissä paremmin silloin, kun ne eivät sisällä toimialoista riippuvia eroavaisuuksia. Tämän tutkimuksen vastaajat edustivat aktiivisia maatalousyrittäjiä varsin hyvin, sillä vastaajista päätoimisia maanviljelijöitä on lähes 80 prosenttia.

4.4 Aineiston analyysimenetelmät

Empiirisen aineiston analyyseissä on käytetty SPSS for Windows 16.0 -tilasto-ohjelmaa. Aineistoa on analysoitu faktorianalyysillä ja rakenneyhtälömallilla. Tutkimusaineiston puuttuvat havainnot on korvattu *expectation maximization* -menetelmällä jo SPSS-tilasto-ohjelmassa.

4.4.1 Faktorianalyysi

Faktorianalyysi on monimuuttujamenetelmä, jonka avulla pyritään etsimään suuresta muuttujien joukosta toisistaan riippumattomia lineaarisia yhdistelmiä järjestelemällä muuttujia uudelleen. Menetelmä osoittaa, kuinka monta perusulottuvuutta eli faktoria on mielekästä käyttää, mitkä muuttujat kuvaavat kutakin faktoria, kuinka suuren osan faktorit selittävät yksittäisen muuttujan vaihtelusta sekä kuinka suuri merkitys faktoreilla on selitettäessä kaikissa muuttujissa esiintyvää vaihtelua (Hair 1998). Faktorianalyysissä muuttujien sisällön tulee perustua joko aikaisempiin tutkimuksiin, teoriaan tai tutkijan päätöksentekoon.

Faktorianalyysistä voidaan erotella eksploratiivinen ja konfirmatorinen analyysityyppi. Eksploratiivisessa faktorianalyysissä tavoitteena on löytää ja tulkita piilevät faktorit, kun taas konfirmatorisessa faktorianalyysissä pyritään saamaan tilastollista vahvistusta ennalta määritellylle ja oletetulle piilevälle faktorirakenteelle. Konfirmatorisessa faktorianalyysissä faktorien määrä päätetään etukäteen, ja ne nimetään usein myös etukäteen. Tutkijalla on tällöin oletus faktoreista ja niiden välisestä suhteesta. Eksploratiivisessa faktorianalyysissä tutkijalla on toki käsitys eri faktoreista ja niiden taustalla olevasta teoriasta, muttei ennakolta käsitystä

faktorien määrästä. Tässä tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa hyödynnetään eksploraatiivista faktorianalyysiä.

Faktorianalyysissä muuttujien tulee olla mitattu välimatka- tai suhdeasteikolla, ja otoskoon tulisi olla riittävä, vähintään viisi kertaa muuttujien määrä, kuitenkin vähintään 200–300 (Hair 1998). Tämän tutkimuksen otoskoko on 250 vastausta, joka on analyysien merkitsevyyden kannalta riittävä. Faktorianalyysiä on sovellettu vastineita mittaaviin muuttujiin, joita on mitattu välimatka-asteikolla, joten kyseistä menetelmää voi käyttää. Faktorianalyysi tehtiin SPSS 16.0 -tilasto-ohjelmalla. Rotaatiomenetelmää käytetään faktoreiden sisäisen tulkinnan helpottamiseksi (Hair 1998). Vastinemuuttujien faktoroinnissa on käytetty *Varimax*-rotaatiota, joka on suorakulmainen, keskenään korreloimattomia faktoreita tuottava rotaatiomenetelmä.

4.4.2 Rakenneyhtälömalli

Hypoteesien todentamiseksi on rakennettu käsitemalli. Mallin testaamiseen käytetään lineaarista rakenneyhtälömallia (*Linear Structural Equation Systems*) ja LISREL 8.80 -ohjelmistoa. Rakenneyhtälömallien suomenkielinen terminologia on epäyhtenäistä. Osa puhuu tutkimuksissaan rakenneyhtälömallista, polkumallista, LISREL-mallista ja SEM-analyyseistä (*Structural Equation Modelling*). Rakenneyhtälömalli selittää perinteistä regressioanalyysia paremmin erilaisten selittäjämuuttujien vaikutuksia selitettäviin muuttujiin. Rakenneyhtälömallissa voidaan etsiä ns. latenteja, ei-havaittavia yhteyksiä, joita ei suoraan pystytä havaitsemaan mitattavien muuttujien välillä esim. regressioanalyysissä. Tässä tutkimuksessa käytetään jo yleistynyttä termiä rakenneyhtälömalli. Mallin estimointiin valittiin *Maximum Likelihood* (ML) -menetelmä, koska mallissa oletetaan esiintyvän lineaarisia yhteyksiä ja mallin aineiston oletetaan noudattavan riittävän tarkasti normaali-jakaumaa ja koska aineisto on riittävän suuri ($N = 250$). Rakenneyhtälömallin tilastollisia raja-arvoja esitellään luvussa viisi.

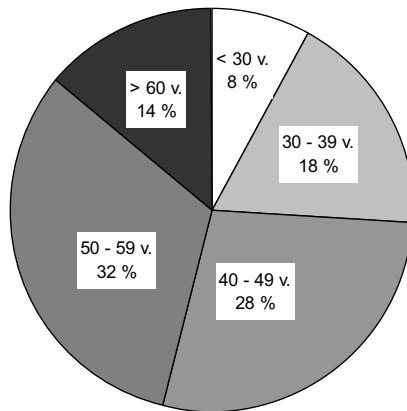
4.5 Kohdejoukon kuvaus

Seuraavaksi tarkastellaan tutkittavien maatalousyrittäjien perus- ja taustatietoja. Lisäksi analysoidaan vastaajien ensisijaista maatalouskauppavalintaa ja sen perusteella heidän ostokäyttäytymistään. Kuvauksen ohien lisätyt kursiiivilla painetut tekstit ovat vastaajien suoria kommentteja, joita he ovat voineet esittää maatalouskaupasta ja maatalouskaupalle. Kommentin antoi joka viides (22 %) vastaaja.

4.5.1 Vastaajien perustiedot

Ikä ja sukupuoli

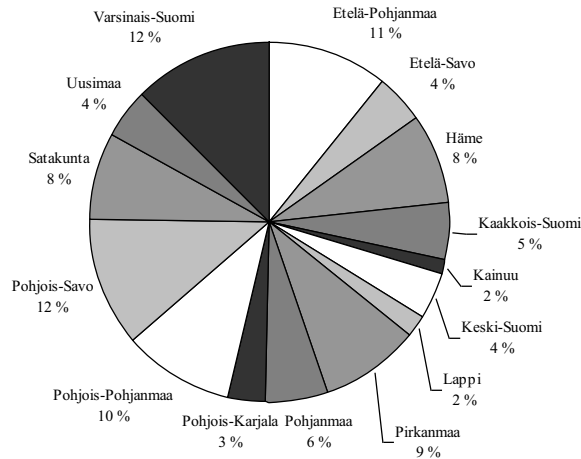
Vastaajien ikäjakauma (kuvio 4.1) kuvaa hyvin suomalaisten viljelijöiden ikäjakaumaa. Kuusikymmentä prosenttia vastaajista on 40–60 vuotta, 30-vuotiaita tässä tutkimuksessa on vajaa viidennes ja alle 30-vuotiaita on 8 %. Yli 60 vuotta vastaajista on 14 %. Viljelijöiden keski-ikä tukea saaneilla tiloilla vuonna 2009 on 51 vuotta. Vuodesta 1995 viljelijöiden keski-ikä on kohonnut lähes kolmella vuodella, mikä on seurausta viime vuosien vähäisestä sukupolvenvaihdosten määrästä (Niemi ja Ahlstedt 2010, 22). Tutkimukseen osallistuneista valtaosa on miehiä (91 %).



Kuvio 4.1. Vastaajien ikäjakauma (N = 250).

Maatilojen sijainti

Vastaajien maatilayritykset jakaantuivat varsin tasaisesti maakunnittain. Eniten vastauksia tuli Varsinais-Suomesta ja Pohjois-Savosta (kuva 4.2). Etelä-Pohjanmaalta tulleiden vastausten osuus oli 11 % ja Pohjois-Pohjanmaalta 10 %. Maatiloja on tilastollisesti eniten juuri Varsinais-Suomessa sekä Etelä- ja Pohjois-Pohjanmaalla (Niemi ja Ahlstedt 2010, 20). Pirkanmaalta (9 %), Hämeestä (8 %), Satakunnasta (8 %) ja Pohjanmaalta (6 %) saapui seuraavaksi eniten vastauksia. Kainuusta ja Lapista lähetettiin vastauksia vähiten, noin 2 % kaikista vastauksista.

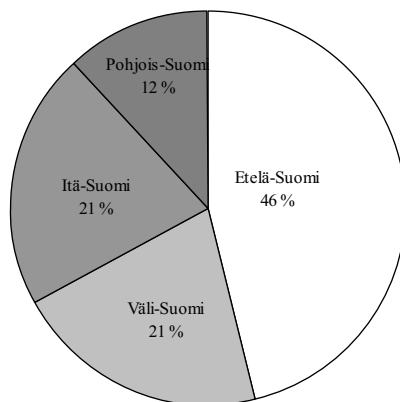


Kuvio 4.2. Vastaajien viljelmien sijainti (N = 249).

Vastausten maantieteellinen jakautuneisuus vastaa hyvin MTT Taloustutkimuksen (Niemi ja Ahlstedt 2010, 20–21) tilastoa maatalojen sijainnista Suomessa. Samalla se osoittaa ositetun otannan jakautuneen eri alueille tasaisesti.

Nykyisin NUTS¹⁸-aluejaon mukaisesti voidaan tarkastella maatalojen sijaintia myös alueittain (NUTS 2), jolloin Manner-Suomi on jaettu neljään suuralueeseen: Etelä-, Väli-, Itä- ja Pohjois-Suomeen. Etelä-Suomeen kuuluvat Hämeen, Kaakkois-Suomen, Pirkanmaan, Satakunnan, Uudenmaan ja Varsinais-Suomen maakunnat. Etelä-Suomen alueella on lähes puolet (48 %) tämän tutkimuksen maatilayrityksistä (kuvio 4.3). Väli-Suomen suuralueeseen kuuluu maakunnista Etelä-Pohjanmaa, Keski-Suomi ja Pohjanmaa. Viidennes (21 %) vastaajista toimii maatalousyrittäjinä tällä suuralueella. Samoin Itä-Suomen suuralueella (Kainuu, Etelä- ja Pohjois-Savo sekä Pohjois-Karjala) toimii viidennes (21 %) tämän tutkimuksen vastaajista. Kymmenisen prosenttia vastaajista on Pohjois-Suomesta, joka kattaa Pohjois-Pohjanmaan ja Lapin maakunnat. Maatalousyritykset ovat luonnontieteellisistä ja tuotantotaloudellisista syistä keskittyneet pitkälti eteläiseen Suomeen. MTT:n taloustutkimuksen (Niemi ja Ahlstedt 2010, 20) mukaan maatilat ovat jakautuneet eri alueille seuraavasti: eniten tiloja eli 45 % on Etelä-Suomessa, Väli-Suomessa maataloja on 26 %, Itä-Suomessa 18 % ja Pohjois-Suomessa 11 % kaikista Suomen maataloista. Näin ollen myös otanta on onnistunut täyttämään aluetavoitteen.

¹⁸ NUTS on Euroopan tilastovirasto Eurostatin alueluokitus. NUTS-luokituksen taso 1 tarkoittaa Suomen kohdalla jakoa Manner-Suomeen ja Ahvenanmaahan. NUTS 2 -taso vastaa kansallista suuraluejakoa ja NUTS 3 maakuntajakoa. NUTS-aluejako esitetään liitteessä 3.



Kuvio 4.3. Vastaajien viljelmien sijainti suuralueittain (N = 249).

Maatilojen koko ja viljelyaika

Pinta-aloilla mitattuna vastaajien maatilojen koossa on suuria eroja (taulukko 4.1). Tilojen keskimääräinen peltopinta-ala on 62 ha ja mediaani 50 ha peltoa. Hajonta on suuri, mikä johtuu alueellisista tilakokoeroista ja tuotantosuuntien vaihtelusta. Tämän tutkimuksen maatilat edustavat keskimääräistä suurempia tiloja, kun niitä verrataan maatilojen koosta tehtyyn tilastoon. Vuonna 2009 keskipeltoala tilaa kohden oli 35 ha (vuonna 1995 ka. 22,8 ha/tila). Viimeisen kymmenen vuoden aikana rakennemuutos on johtanut pienten tilojen määrän nopeaan vähenemiseen sekä vastaavasti suurten tilojen lukumäärän lisääntymiseen (Niemi ja Ahlstedt 2010, 21). Metsäpinta-aloissa on edellä mainittujen syiden vuoksi suuria kokoeroja eri tilojen välillä. Vastaajien tiloilla on metsäpinta-ala keskimäärin 74 ha (mediaani 52 ha). Tilastollisesti Suomessa metsäpinta-alan alueellinen vaihtelu on suurta. Esimerkiksi Varsinais-Suomessa metsähehtaareita on keskimääräisellä tilalla noin 30 ha, kun taas Lapissa tilalla on metsää keskimäärin yli 100 ha (Niemi ja Ahlstedt 2010, 24).

Viljelyaika on jo vastaajien ikärakenteen puolesta keskimäärin 20 vuotta, samoin mediaani. Hajonta on toki suurta, yhdestä vuodesta aina 45 vuoteen (taulukko 4.1). Aineistosta ilmeni, että valtaosa maatalouskaupan asiakkaista on asioinut maata

Taulukko 4.1. Vastaajien maatilojen koko, viljelyaika ja veronalaiset tulot.

	Peltopinta- ala ha	Metsäpinta- ala ha	Viljelyaika a	Maatilan tulot €
ka	62	74	20	54 600
mediaani	50	52	20	33 500
keskihajonta	52,64	64,39	10,72	89 926
N	248	241	249	218

louskaupassa yli viidentoista vuoden ajan. Asioinnin pituus maatalouskaupassa on luonnollisesti riippuvainen maatalousyrittäjien ikärakenteesta.

Maatilan veronalaisten tulojen hajonta on suuri. Tämä johtunee osaksi eri tuotantosuuntien ja tilakoon välisistä eroista, ja osaltaan maatilan veronalaisten tulojen vaihtelu selittyy myös tilojen välisellä päätoimisuusaste-erolla. Veronalaisten tulonsa ilmoitti vain osa vastaajista (87,9 %). Lisäksi suurta tulojen vaihtelua saattaa selittää veronalaisten tulojen hahmottamisvaikeudet osalla vastaajista, sillä lomakkeisiin oli muutamilla lisätty varmennus *ennen verotusta* ja *yhtymän verotettu tulo*. Maatilan verotus perustuu yksinkertaiseen kirjanpitoon, ja valtaosa maatiloista käyttää verokirjanpidossa tilitoimistojen palveluita.

Maatalousyrittäjien tuotantosuunnat ja päätoimisuusaste

Tutkimuksessa tiedusteltiin myös maatilan päätuotantosuuntaa (taulukko 4.2). Vastanneista maatalousyrittäjistä yli puolet (58,4 %) on kotieläintuottajia ja loput (41,6 %) kasvinviljelijöitä. Tuotantorakenne poikkeaa koko maan tilojen tuotantorakenteesta, jossa kotieläintilojen määrä on vain kolmasosa (29,4 %) ja kasvinviljelytilojen osuus on 65 % kaikista tiloista (ks. luku 2). Tässä tutkimuksessa kotieläintilat edustavat suhteellisen suurta osaa vastaajista. Kotieläintiloista valtaosa on lypsy- ja/tai nautakarjatiloja (81 %), 13 % harjoittaa sikataloutta ja 6 % siipikarjataloutta.

Taulukko 4.2. Maatilojen tuotantosuuntien jakautuminen.

Kasvinviljely	(N = 104)	%	41,6 %
josta erikoiskasveja		16,8	
sokerijuurikasta		34,4	
perunaa		31,3	
öljykasveja		15,6	
luomutuotantoa		9,4	
puutarhakasveja		6,3	
jotakin muuta		3,0	
Kotieläintalous	(N = 146)	%	58,4%
lypsy- ja nautakarja		80,8	
sikatalous		13,0	
siipikarja		6,2	
N = 250			

Kasvinviljelijöistä erikoiskasveja viljeli vajaat 17 %, kolmannes sokerijuurikasta ja kolmannes perunaa ja vajaat 16 % öljykasveja. Luomuviljelijöitä vastaajista oli runsas 9 % ja puutarhakasvinviljelijöitä runsas 6 %. Vastanneista kasvinviljelijöistä valtaosalla ei ole viljelysopimusta teollisuuden tai maatalouskaupan kanssa. Runsas puolet tuotetusta viljasta myydään Agrimarkettiin, vaikka kolmanneksella viljelijöistä on viljelysopimus Agrimarketin kanssa. Teollisuus, lähinnä myllyt, ostavat vastaajien viljasadosta suoraan ainoastaan viidenneksen. Loppu viljasta (24,3 %) käytetään omalla tilalla tai myydään toisille tiloille eläinten rehuksi.

Valtaosa vastaajista toimii päätoimisena maatalousyrittäjänä (80 %). Säännöllisesti palkkatyössä käy vain joka kymmenes vastanneista ja osa-aikaisesti palkkatyössä tilan ulkopuolella käy niin ikään joka kymmenes. Tässä tutkimuksessa kysyttiin vain varsinaisen maatalousyrittäjän, ei mahdollisen puolison työssäkäyntiä maatilalan ulkopuolella. Maatalouden ulkopuolinen työssäkäynti on lisääntynyt. Tämänkin tutkimuksen viljelijöistä viidenneksellä on maatilalan ulkopuolista tuloa, jolloin heidät voi luokitella sivutoimiseks tai osa-aikaisiksi viljelijöiksi.

Monialaisuus

Kyselyssä tiedusteltiin, harjoittavatko vastaajat jotain muuta kuin perusmaatalouden yritystoimintaa ja jos harjoittavat, niin minkälaista. Monialaisella maatilalla tarkoitetaan sellaista maatilaa, joka maa- ja metsätalouden lisäksi harjoittaa myös muun toimialan yritystoimintaa (Niemi ja Ahlstedt 2005, 16–17). Ulkopuolisessa palkkatyössä käy vain viidennes vastaajista, ja lähes kolmannes tiloista harjoittaa maatalouteen läheisesti liittyvää yritystoimintaa, jolloin ne ovat nk. monialaisia maatilayrityksiä. Yritystoiminta jakautuu vastaajien kesken lähes samoin kuin Tike (Maa- ja metsätalousministeriön tietopalvelukeskus) on kuvannut sitä vuoden 2010 maatalouslaskennassa (Niemi ja Ahlstedt 2010, 17). Monialaisilla maatiloilla on pääasiallisesti (63 %) urakointitoimintaa, ja palveluita tarjoaa 12 % ja maatilamatkailua 10 % monialaisista maatiloista. Loput monialaisista maatiloista toimii puunjalostuksen, hevospalvelun ja energiantuotannon parissa.

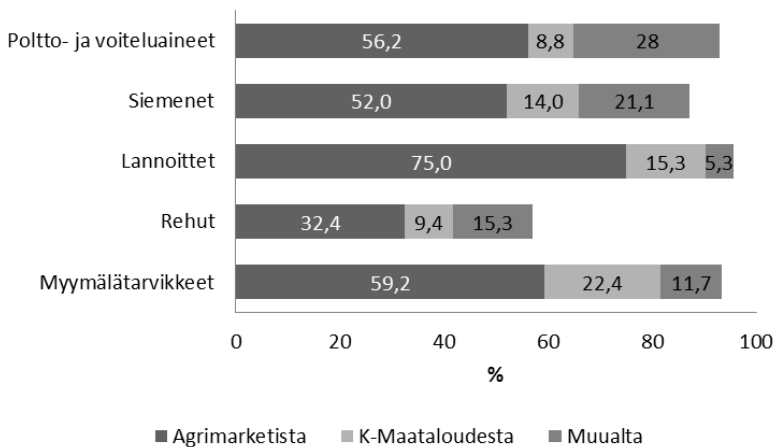
Maatalousyrittäjien tulevaisuuden suunnitelmat

Kysyttäessä tilan tulevaisuuden suunnitelmia suurin osa vastaajista (65,5 %) on tyytyväisiä tilan tämänhetkiseen tuotantosuuntaan ja -kokoon. Vajaa neljännes aikoo laajentaa tuotantoaan. Tutkittavista ainoastaan joka kymmenes aikoo joko lopettaa tai ainakin vähentää omaa tuotantoaan. Viimeisen kymmenen vuoden aikana MTT Taloustutkimuksen (Niemi ja Ahlstedt 2010, 20) mukaan maatilojen määrä on vähentynyt 26 %, keskimäärin 3,2 % vuodessa. Kuitenkin suurimmat muutokset ovat ajoittuneet tukimuutoskausiin 1995–1996 ja 1999–2000. Kyselyssä tiedusteltiin lisäksi, onko tilalla tiedossa jatkajaa tulevaisuudessa. Maatalouden tulevaisuudennäkymien paras mittari on tehtyjen sukupolvenvaihdosten määrä (Laurila 2004, 398). Puolelle vastaajista asia ei ole ajankohtainen. Neljänneksellä tiloista on mahdollinen jatkaja tiedossaan, ja 12 %:lle vastaajista on varma jatkaja. Tutkimukseen vastanneista 13,6 %:lla ei ole varmuutta jatkajasta.

Edellä kuvatusta voidaan päätellä, että valtaosa tutkimukseen vastanneista on keskimääräistä suurempien maatilayritysten päätoimisia maatilayrittäjiä, joilla on mahdollisuuksia ja halua kehittää yritystään. Tilat ovat keskimääräistä suurempia ja vastaajien maatilayrityksistä yli puolella on tuotantosuuntanaan kotieläintalous. Vain joka kymmenes on lopettamassa maatilatuotantoaan, ja suurin osa on tyytyväinen tämänhetkiseen yrityskokoonsa.

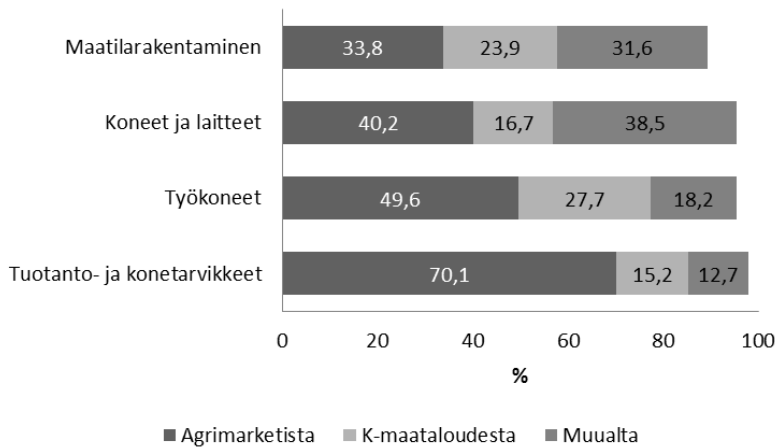
4.5.2 Tuotantoon liittyvät ostot ja hankintakanavat

Tutkimuksessa kysyttiin maatalousyrittäjiltä, mistä maatalouskaupparyhmistä he tekevät tuotantoonsa liittyvät hankinnat. Samoin heitä pyydettiin ilmoittamaan viimeisimmät investointien hankintapaikat. Vastaajia pyydettiin arvioimaan tuotantotarvikkeiden suhteelliset hankintaosuudet maatalouskaupparyhmittäin siten, että tuotantotarvikeryhmittäin kokonaissuudeksi saadaan 100 %. Kuten kuviosta 4.4 ilmenee, että Agrimarket on ylivoimaisesti suosituin myymälätarvikkeiden hankintapaikka. Koska osoitelähteenä on käytetty Agrimarket-ketjun osoitetietokantaa, se vinouttaa vastauksia tämän osion osalta, eli K-maatalouden osuus jää pieneksi suhteessa Agrimarketin osuuteen. Lannoitteita Agrimarket myy selkeästi eniten. Toisaalta rehumyynnissä Agrimarketin osuus jää muita tuoteryhmiä pienemmäksi. Muiden maatalouskauppojen osuudet tuotantopanoshankinnoista on selvästi pienemmät kuin Agrimarketin osuus. Osasyä vähäisiin rehuostoihin löytyy viljelijöiden välisestä suorasta rehukaupasta ja omien pellontuotteiden käyttämisestä eläinrehuna. Neljännes poltto- ja voiteluaineista hankitaan muualta, kuten suoraan öljy-yhtiöiltä (kuvio 4.4).



Kuvio 4.4. Tuotantotarvikkeiden hankinta maatalouskaupparyhmittäin (N = 247).

Lainsäädännön vuoksi siemenjalostajat ja -teollisuus toimittavat viidenneksen siemenistä. Hankkija-Maatalous Oy:llä on oma siemenpakkaamo, mutta muilla maatalouskaupoilla tätä toimintaa ei ole. Myymälätarvikkeiden suhteen Agrimarketin osuus on kaksi kolmannesta, K-maataloudella vähän yli viidenneksen ja muilla yhteensä kymmenisen prosenttia. Kone-, laite- ja rakennuskaupan osalta vastaajia pyydettiin merkitsemään se maatalouskauppa, josta he ovat viimeksi hankkineet tuotanto- ja konetarvikkeet, työkonet, koneet ja laitteet sekä maatilarakennustarvikkeet (kuvio 4.5).



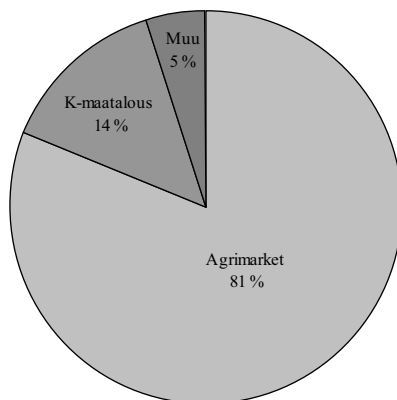
Kuvio 4.5. Kone-, laite- ja rakennustarvikehankintakanavat (N = 229).

Tulosten mukaan valtaosa (70,1 %) on hankkinut viimeisimmän tuotanto- ja konetarvikkeensa Agrimarketista (kuvio 4.5). Tuotanto- ja konetarvikkeilla tarkoitetaan tässä lähinnä maataloudessa käytettäviä pienkoneita ja -laitteita, kuten erilaisia pumppuja, sahoja ja painepesureita. Työkoneissa, jotka ovat kalliita ja pitkäaikaisia investointeja, kuten kylvökone ja paalain, syntyy jo hajontaa: puolet hankkii ne Agrimarketista ja kolmasosa K-maataloudesta (kuvio 4.5).

Suurimmissa kone- ja laiteinvestoinneissa, esimerkiksi traktoreissa ja puimureissa, Agrimarketilla on noin 40 %:n osuus, ja muiden kone- ja laitteitoimittajien osuus on yksi kolmannes. Muiden maatalouskoneisiin ja -laitteisiin erikoistuneiden liikkeiden osuudet nousevat merkittäväksi työkoneiden ja laitteiden myynnin kohdalla. Maatilarakentamisessa sekä K-maatalous että Agrimarket kilpailevat tasaväkisesti muiden, lähinnä rakennustarvikeliikkeiden kanssa. Vaihkokonekauppaa käydään viljelijöiden kesken myös suoraan, mm. lehtien tai internetin välityksellä. Lisäksi suuria käytettyjä koneita hankitaan ulkomailta.

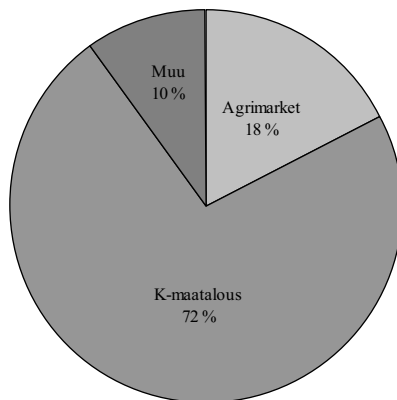
4.5.3 Asiakkuus maatalouskaupassa

Maatalousyrittäjiltä tiedusteltiin myös mahdollista ensisijaista ja toissijaista maatalouskauppaa. Kyselylomakkeessa vastaajia pyydettiin valitsemaan vastauksensa viidestä nimetystä maatalouskaupasta tai merkitsemään yhteen avoimeen kohtaan oma ensisijainen ja toissijainen maatalouskauppa. Valtaosa vastaajista valitsi ensisijaiseksi kaupakseen Agrimarketin (kuvio 4.6), K-maatalous taas oli ensisijainen maatalouskauppa 13,6 %:lle vastaajista. Muiden maatalouskauppojen osuus on viitisen prosenttia. Tästä viidestä prosentista Y-maatalouden osuus on puolet, neljäsosa meijerien maatalouskaupan ja loppu neljännes jää muiden maatalousliikkeiden osuudeksi.



Kuvio 4.6. Maatalousyrittäjien ensisijainen maatalouskauppa (N = 249).

Toissijaiseksi maatalouskaupaksi (kuvio 4.7) nousi suurimmalla osuudella (66,0 %) K-maatalous, ja Agrimarket oli seuraava (16,0 %). Muiden maatalouskauppojen osuudeksi jäi 9 %, josta meijerien maatalouskauppojen osuus on jopa kaksi kolmasosaa. Toissijaiseksi kaupaksi nimettiin lisäksi Valtra muun muassa Varsinais-Suomessa ja Hämeessä sekä NHK-keskus Keski-Suomessa ja Varsinais-Suomessa. Maatalousyrittäjistä 14 ei valinnut lainkaan toissijaista maatalouskauppavaihtoehtoa.



Kuvio 4.7. Toissijainen maatalouskauppa (N = 236).

Maatalousyrittäjät jakavat hankintoja varsin yleisesti eli kilpailuttavat maatalouskauppojaan. Y-maatalouden, meijerin kaupan ja muiden maatalouskauppojen asiakkaina ilmoittautui vajaa viisi prosenttia vastanneista. Voidaan pitää yllättävänä meijerin kaupan näinkin suuri suhteellinen osuus niin ensisijaisena kuin

toissijaisena maatalouskauppana. Tuottajaomisteiset hankintameijerit pyrkivät tiiviimpään vertikaaliseen integraatioon siipikarjateurastamojen tapaan. Tulevaisuudessa näiden osuus saattaa nousta suuremmaksi, kuten seuraava erään vastaajan kommentti kertoo:

*Aiempi ensisijainen kauppa oli Haukivuoren Osuuskauppa, nyt Tuottajain Maidon Paimenpoika -myymälä on edullisin karjataloustarvikekauppa.
> 50-vuotias mies Etelä-Savosta*

Kanta-asiakkuus

Lomakkeessa kysyttiin, onko vastaaja S-ryhmän asiakasomistaja ja/tai K-ryhmän kanta-asiakas. Vastanneista 234 henkilöstä vajaalla puolella (49,1 %) on sekä S-ryhmän asiakasomistaja- että K-ryhmän kanta-asiakaskortti. Puolella (49,6 %) vastaajista on pelkästään S-ryhmän asiakasomistaja. S-ryhmän jäsenyys on perinteikästä, sillä osuustoiminnalla on pitkä historia (ks. luku 2.2). Lisäksi S-ryhmällä on enemmän maatalouskauppoja ja ne ovat levittäytyneet laajemmalle verrattuna K-ryhmään. Lisäksi K-ryhmän kanta-asiakasjärjestelmä on huomattavasti nuorempi kuin S-ryhmän. K-ryhmän kanta-asiakaskortin ensimmäinen vaihe alkoi 1995, kun K-etukortti lanseerattiin. Nykyinen Plussa-kortti tuli käyttöön vuonna 1997, ja maatalouskaupassa Plussa-pisteitä on voinut kerätä vasta vuodesta 2007. S-ryhmän maatalouskaupan bonusjärjestelmä poikkeaa myös vastaavasta päivittäistavara-kaupan järjestelmästä. Maatalouskaupassa bonusta saa 0,5 %¹⁹ ainoastaan tietyistä tuotteista ja maksettaessa käteisellä. Vastaajista puolet hyödyntää molempien ryhmien kanta-asiakasjärjestelmää.

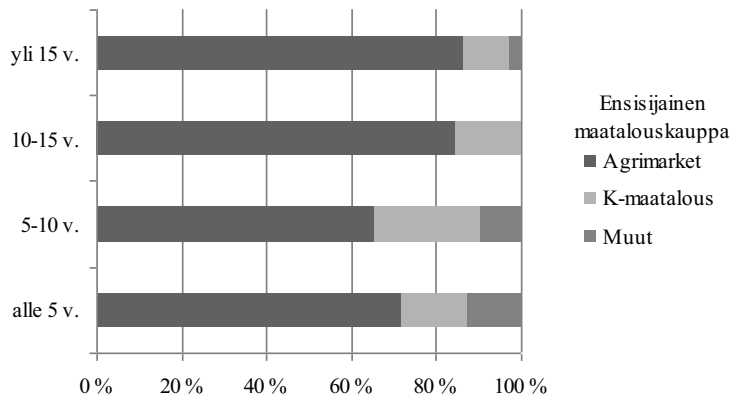
4.5.4 Ensisijaisen maatalouskaupan valinneiden asiakkaiden profiili

Maatalouskaupan asiakkaat ovat valinneet ensisijaisen maatalouskauppansa, ja nyt tarkastellaan, vaikuttaako valinta käyttäytymiseen. Aluksi tarkastellaan, miten ensisijaisen maatalouskaupan valinneet asiakkaat jakautuvat asioinnin pituuden mukaan. Seuraavaksi tarkastellaan, miten nämä asiakkaat jakautuvat alueellisesti. Sen jälkeen kuvataan ensisijaisten asiakkaiden tarvikehankintoja.

Asioinnin pituus ja ensisijainen maatalouskauppa

Vastaajilta kysyttiin, kuinka kauan he ovat asioineet merkitsemässään ensisijaisessa maatalouskaupassa. Agrimarket on suosituin kaikissa asiointipituuksissa. Nuoremassa ikäryhmässä, alle viisi vuotta maatalouskauppaa tehneellä ryhmällä (N = 39) K-maatalouden ja muiden maatalouskauppojen osuudet ovat keskenään yhtä suosittuja (kuvio 4.8).

¹⁹ Maksutapaetu on tällä hetkellä 0,5 % maksutapaedun piiriin kuuluvista ostosten hinnasta. Laskulla, Agrirahalla, ennakkomaksutilillä tai yrityskortilla maksetuista tilauksista ei makseta bonusta eikä maksutapaetua, vaikka tilaukset sisältäisivät bonusta kerryttäviä tuotteita. Myöskään sopimushinnoitelluista tuotteista ei makseta bonusta eikä maksutapaetua.
(Lähde: www.agrimarket.fi)

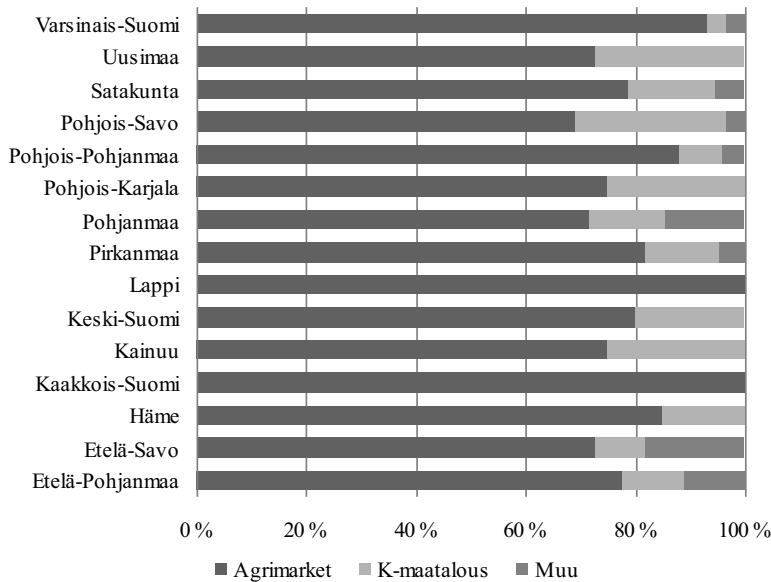


Kuvio 4.8. Ensijaisen maatalouskaupan valinta asiointipituuden mukaan (N = 248).

Seuraavassa, 5–10 vuotta asioineiden ryhmässä (N = 31) muilla maatalouskaupoilla on noin kolmanneksen osuus markkinoista. Tässä ryhmässä K-maatalous on mukana vajaan viidenneksen osuudella. Valtaosa edellä mainittujen kahden asiointiryhmän yrittäjistä on alle 39-vuotiaita. Sen sijaan 10–15 vuotta asioineiden vastaajien ryhmässä (N = 26) on vain Agrimarketin ja K-maatalouden asiakkaita. Tämän ryhmän ikärakenteesta lähes puolet on 40–49-vuotiaita. Yli 15 vuotta maatalouskaupassa asioineet, joita on tutkimuksessa määrällisesti eniten (N = 151), jakautuvat ensijaisen maatalouskaupan valinnan mukaan seuraavasti: valtaosa pitää ensisijaisena maatalouskauppanaan Agrimarkettia, 10 % K-maataloutta ja 3 % muita maatalouskauppoja. Muiden maatalouskauppojen osuus kasvaa edellä mainittua suuremmaksi nuorten ikäluokkien vastauksissa. Havainto on viitteellinen ryhmien epätasaisen koon vuoksi. Toisaalta asiointiaikaa tarkasteltaessa tulee huomioida, että Y-maatalous, Suomen Maataloustukku ja meijerien maatalouskaupat ovat toimineet alalla vähemmän aikaa kuin Agrimarket ja K-maatalous.

Alueellinen jakautuminen ja ensisijainen maatalouskauppa

Maakunnittain ensisijaiset maatalouskauppavalinnat ilmenevät kuviosta 4.9. Kahden valtakunnallisesti suurimman maatalouskaupparyhmän aluetta ovat Häme, Kainuu, Keski-Suomi, Pohjois-Karjala ja Uusimaa. Muiden maatalouskauppojen osuus Etelä-Pohjanmaalla (11 %), Etelä-Savossa (18 %) ja Pohjanmaalla (14 %) on jo huomattava. Nämä ovat maidontuotantoaluetta, joilla toimivat alueelliset meijerien maatalouskaupat sekä Y-maatalous ja Suomen Maataloustukku Oy.



Kuvio 4.9. Ensisijaisten maatalouskauppojen jakaantuminen maakunnittain (N = 247).

Agrimarketilla näyttää tämän tutkimusotoksen valossa olevan vahvin asema Kaakkois-Suomessa ja Lapissa. Lapissa maatalouskauppavaihtoehtojen määrä on pieni, mikä osittain selittää Agrimarketin suurta osuutta.

4.5.5 Tuotantopanosten hankinta asiakasryhmittäin

Tutkimuksessa haluttiin myös selvittää, miten asiakasuskollisia ensisijaisen maatalouskaupan valinneet asiakkaat ovat. Taulukossa 4.3 tarkastellaan ensisijaisen maatalouskaupan valinneiden ostokäyttäytymistä tuote- ja kaupparyhmittäin.

Myymälätarvikkeiden osalta Agrimarketin, K-maatalouden ja meijerien kaupan asiakkaat ovat suhteellisen asiakasuskollisia hankinnoissaan (taulukko 4.3). Y-maatalouden ja muiden ensisijaisten maatalouskauppojen asiakkaat eivät juuri tee myymälätarvikehankintoja omista ensisijaisista maatalouskaupoista. Erään vastaajan mukaan kilpailu on alalla lisääntynyt:

Aika on muuttunut. Nyt on aiempaa enemmän kilpailijoita ja hankintaosuuskuntia. Osuuskaupat ja kotiin tulevat kilpailijat kykenevät edullisempiin täsmätarjouksiin. Ja kaupanteko on helpompaa ja nopeampaa kuin perinteisessä, hieman jähmeässä maatalouskaupassa (S- ja K-ryhmät).

> 40-vuotias aviopari Pohjois-Savosta

Lannoiteostoissa (taulukko 4.3) Agrimarketin ja meijerien kauppojen ensisijaiset asiakkaat ovat ostoissaan asiakasuskollisempia kuin muiden ensisijaisten maatalouskauppojen asiakkaat.

Taulukko 4.3. Ensisijaisen maatalouskaupan valinneiden tuotantopanos ja -tarvikehankinnat kaupparyhmittäin.

		Ensisijainen maatalouskauppa			
		Agrimarket	K-maatalous	Y-maatalous	Meijerin kauppa
Myymälä tarvike- hankinnat	Agrimarketista	70 %	32 %	53 %	15 %
	K-maataloudesta	18 %	58 %	20 %	10 %
	Y-maataloudesta	1 %		4 %	
	muualta	11 %	10 %	23 %	75 %
Lannoitteet	Agrimarketista	87 %	35 %	50 %	13 %
	K-maataloudesta	11 %	57 %		
	Y-maataloudesta	1 %	1 %	50 %	
	muualta	1 %	7 %		87 %
Rehut	Agrimarketista	70 %	17 %	3 %	35 %
	K-maataloudesta	8 %	60 %	7 %	
	Y-maataloudesta	1 %		90 %	
	muualta	21 %	21 %		65 %
Siemenet	Agrimarketista	63 %	28 %	55 %	10 %
	K-maataloudesta	8 %	63 %	35 %	
	Y-maataloudesta	1 %	1 %		
	muualta	28 %	8 %	10 %	90 %
Poltto- ja voiteluaineet	Agrimarketista	68 %	20 %	23 %	60 %
	K-maataloudesta	6 %	30 %		
	Y-maataloudesta	1 %	6 %	77 %	
	muualta	25 %	43 %		40 %

Y-maatalouden asiakkaat hankkivat tarvitsemistaan lannoitteista puolet omasta ensisijaisesta maatalouskaupastaan ja puolet Agrimarketista. Hajontaa hankinnoissa esiintyy niin K-maatalouden kuin Agrimarketinkin ensisijaisten asiakkaiden kesken. Silti voidaan todeta, että lannoitemyynnin osalta Agrimarket on kiistaton markkinajohtaja. Markkinoilla on yhden kotimaisen lannoitevalmistajan lisäksi muutamia ulkomaisia valmistajia, jotka markkinoivat tuotteitaan muita jakelukanavia pitkin.

Rehukaupan osalta maatalousyrittäjät ovat asiakasuskollisia (taulukko 4.3). Tämän tutkimuksen mukaan Y-maatalouden asiakkaat ovat hyvinkin uskollisia: rehuos-
toista 90 % tehdään omasta maatalouskaupasta. Agrimarketin ja K-maatalouden ensisijaiset asiakkaat ovat rehuhan-
kinnoissaan melko uskollisia valitsemaansa kauppaan. Meijerin kaupan markkinaosuus näkyy selkeästi ensinnäkin meijerin omien asiakkaiden rehuhan-
kinnoissa. Agrimarketin ja K-maatalouden asiakkaista joka viides tekee rehuhan-
kintansa muualta, luultavasti juuri meijerien kaupoista, koska maidontuottajia on vastaajista yli 80 %.

Siemenhankinta on melko tasaisesti jakautunut (taulukko 4.3). Hankkija-Maatalous Oy:llä on omaa siemenviljatuotantoa. Muun ryhmän osuus nousee myös melko suureksi, mutta se sisältää kotimaiset siemenjalostajat ja viljelijöiden välisen kau-

pan. Siemenviljan tuottajien on hankittava siemenet vuosittain, ja he ovat sidotut omaan liikkeeseensä, kuten kommenteista voidaan todeta:

Sitoutuminen valittuun maatalouskauppaan on ainakin tuottaessani viljojen ja heinän siementä pakon sanelema 100 %, koska sopimusehdot kieltävät tekemästä sopimuksia muiden liikkeiden kanssa.

> 50-vuotias mies Uudeltamaalta

Myyn tuotteeni parhaiten maksavalle ostajalle. Huom. olen siemenviljelijä, joudun hankkimaan kantasiemenet jalostajan oikeuksia noudattaen, ne ovat taas verrattavissa monopoliin, ellei ole sitoutunut johonkin ketjuun.

> 60-vuotias mies Satakunnasta

Agrimarketin asiakkaat hankkivat *poltto- ja voiteluaineita* (taulukko 4.3) pääasiallisesti omasta ensisijaisesta kaupastaan, joka neljännes Agrimarketin asiakkaista muualta. Suurin hajonta poltto- ja voiteluaineiden kohdalla on K-maatalouden asiakkailla, joista ainoastaan kolmannes hankkii tämän tuoteryhmän tuotteita omasta ensisijaisesta kaupasta. K-maatalouden asiakkaiden joukossa nousevat merkittäviksi myös muut, pienet maatalouskaupan toimijat, kuten NHK-keskus ja Suomen maataloustukku. Y-maatalouden asiakkaat ovat puolestaan tälläkin sektorilla uskollisimpia asiakkaita (77 %). Polttoaineiden osalta öljyjakeluyhtiöiden osuus markkinoista on merkittävä: esimerkiksi polttoaineita voidaan tilata suoraan ympäri vuorokauden näiden yhtiöiden kautta.

Kuten taulukosta 4.3 ilmenee, ensisijainen maatalouskauppa ei johda automaattisesti asiakasuskollisuuteen. Yleisen käytännön mukaan maatalousyrittäjät kilpailuttavat maatalouskauppoja lähes kaikkia tuotantopanoksia hankkiessaan. Tuloksista käy ilmi meijerien maatalouskauppojen yllättävän suuri markkinaosuus perinteisen maatalouskaupan rinnalla. Kommentitkin viittaavat samaan: sitoutumista ainoastaan yhteen maatalouskauppaan kaihdetaan ja tuotantotarvikkeet pyritään löytämään sieltä, mistä laadukkaita tuotteita saadaan edullisesti:

En ole yhden kaupan kundi. Otan tarjouksia kaikilta!

> 40-vuotias mies Pohjois-Pohjanmaalta

Monopoli on aina pahasta... ei yhteen maatalouskauppaan sitoutumista: Toivottavasti vaihtoehtoja on tulevaisuudessakin.

> 50-vuotias mies Etelä-Savosta

4.5.6 Investointihankinnat

Maatalousyrittäjiltä kysyttiin, mistä maatalouskaupasta he ovat viimeksi hankkineet koneita ja laitteita sekä maatalousrakennustarvikkeita (taulukko 4.4). Tällä kysymyksellä haluttiin selvittää, ovatko maatalousyrittäjät enemmän kone- ja laite-merkkiorientoituneita vai vaikuttaako ensisijainen maatalouskauppa kone- ja laitevalintoihin.

Taulukko 4.4. Ensisijaisen maatalouskaupan valinneiden asiakkaiden investointihankinnat.

		Ensisijainen maatalouskauppa			Meijerin kauppa
		Agrimarket	K-maatalous	Y-maatalous	
Työkonehankinnat	Agrimarketista	22 %	4 %	3 %	
	K-maataloudesta	15 %	30 %	43 %	
	Y-maataloudesta	9 %	35 %		
	NKH-keskuksista	23 %			
	Agritekista	12 %	22 %	54 %	
	muualta	19 %	9 %		
Kone- ja laitehankinnat	Agrimarketista	20 %	13 %	7 %	13 %
	K-maataloudesta	14 %	33 %		
	Y-maataloudesta	12 %		86 %	
	NKH-keskuksista	23 %			87 %
	Agritekista	12 %	43 %		
	muualta	19 %	11 %	7 %	
Maatilarakentaminen	Agrimarketista	37 %	13 %	32 %	
	K-maataloudesta	27 %	66 %		
	muualta	36 %	21 %	68 %	

Työkonehankinnoissa (taulukko 4.4.) markkinoiden hajaannus näkyy selkeästi. Neljä viidestä Agrimarketin ensisijaiseksi maatalouskaupaksi valinneista maatalousyrittäjistä hankki työkoneita muista maatalouskaupoista. Vastanneet K-maatalouden asiakkaat, joiden osuus oli suhteessa edellisiä pienempi, toimivat myös työkonevalinnoissaan enemmän muun kuin oman ensisijaisen maatalouskaupan ohjaamana. Tosin hajonta eri maatalouskauppojen välillä on pienempi kuin Agrimarketin asiakkailla. Y-maatalouden asiakkaat ovat tässä osiossa jälleen kaikkein uskollisimpia omalle ensisijaiselle kaupalleen.

Kone- ja laitehankinnoissa, kuten traktoreissa ja puimureissa (taulukko 4.4), Agrimarketin asiakkaiden valinnat hajaantuvat jälleen kaupparyhmistä eniten. Kyseiset asiakkaat ovat uskollisempia ennemminkin kone- ja laitemerkeilleen kuin kaupalle. Sen sijaan Y-maatalouden asiakkaat ovat kone- ja laitevalinnoissaan oman kaupansa vaihtokoneiden tai edustamien kone- ja laitemerkkien ostajia. Valtaosa meijerikauppojen asiakkaista tekee kone- ja laitehankintansa Agritekista. *Maatilarakentamisessa* K-maataloudella on selkeä johtava asema, mikä käy ilmi taulukosta 4.4. Agrimarketin osuus jää melko vähäiseksi. Muut maatilojen rakennustoimittajat koostuvat eri rakennustarvikeliikkeistä ja yksityisistä toimijoista. Jostain syystä tämän otoksen perusteella näyttää siltä, etteivät Y-maatalouden asiakkaat käytä lainkaan K-maatalouden rakennuspalvelua.

Investointihankintojen osalta asiakasuskollisuus ei ole yhtä suurta kuin tuotantopanoshankinnoissa. Työkoneisiin ja laitteisiin investoidaan harvoin ja toisinaan myös yhteistyössä muiden viljelijöiden kanssa. Kommenttien perusteella voidaan päätellä, että maatalouskaupan valintaa ohjaavat muut syyt kuin konevalikoima. Tätä kuvaa erään maatalousyrittäjän kommentti:

Sopivaa konetta haetaan myös muista liikkeistä ja netin kautta, vaikka ensisijaisella kaupalla on parhaiten ”jalka oven raossa”. Käytettyjen koneiden kierrätystä voisi piristää kelpuuttamalla koneet maksuvälineiksi muutenkin kuin uusiin koneisiin.

> 40-vuotias mies Keski-Suomesta

4.5.8 Yhteenvedo kohdejoukosta ja hankinnoista

Tutkimuksessa on käytetty ositettua otantaa, jolla on asetettu luvussa 4.1 mainitut kriteerit: 1) keskimääristä ostokykyisemmät tai -potentiaalisemmat päätoimiset maatalousyrittäjät, jotka todennäköisesti ovat jatkamassa toimintaansa, ja 2) alueellisesti mahdollisimman tasaisesti jakautuneet maatilayritykset. Vastaajista aktiivisia ja päätoimisia maatalousyrittäjiä on valtaosa (80 %). Tutkimusaineistossa olevat maatilat ovat kooltaan suhteellisesti suurempia kuin koko maan maatilataloudet (taulukko 4.1). Tämän perusteella voidaan todeta, että kyselyyn ovat vastanneet aktiiviset, toimintaa jatkavat maatilayrittäjät, jotka edustavat keskimääristä suurempia maatiloja. Niinpä heillä on ostopotentiaalia ja halukkuutta investoida ja jatkaa maatalousyritystoimintaa. Vastanneet maatilayrittäjät ovat alueellisesti jakautuneet tasaisesti, ja jakautuminen noudattaa hyvin MTT:n selvityksen mukaisista tilastollista jakaumaa. Toisin sanoen toinenkin otantakriteeri on täyttynyt. Kohdejoukon kuvauksen perusteella voidaan todeta ositetun otannan onnistuneen täyttämään hyvin sille asetetut tavoitteet.

Vastauksista ilmeni, että sitoutumista yhteen kauppaliikkeeseen kaihdetaan. Tuotantotarvikkeiden osalta tuotteet hankitaan lähinnä ensisijaisesta maatalouskaupasta, tässä yhteydessä lähinnä Agrimarketista, jolla on laajin toimipaikkaverkosto. Vastaajat kuitenkin kilpailuttavat varsinkin kone- ja laitehankinnoissa toimijoita eivätkä näytä olevan kovinkaan maatalouskauppauskollisia näissä hankinnoissa. Kommenteista ja tuloksista käy myös ilmi, että maatalousyrittäjät kilpailuttavat maatalouskauppoja ja ylläpitävät liikesuhteita moneen maatalouskauppaan. Varsin yleisesti maatalousyrittäjillä on sekä ensisijainen että toissijainen maatalouskauppa-kumppani. Puolet vastaajista ilmoitti omistavansa sekä S-ryhmän että K-ryhmän kanta-asiakkuuskortit. Maatalouskaupassa kanta-asiakaskorteista ei juuri ole etua. Maatalouskauppa on yleisesti laskutuskauppaa, jolloin ns. kanta-asiakasetuja päivittäiskaupan tapaan ei S-ryhmän tai K-ryhmän maatalouskaupoista juuri saa.

Osuustoiminnallisella Agrimarketilla on vahvat historialliset perinteet maatalouskaupassa, ja se on toiminut maataloustarvikekaupassa jo itsenäisyytemme alusta alkaen. Samoin sillä on maan laajin myymäläverkosto. Nämä seikat saattavat vaikuttaa Agrimarketin suosioon ensisijaisena maatalouskauppana. Muut maatalouskaupan toimijat ovat sitä nuorempia. Suhteellisen uusia ovat myös osuustoiminnalliset meijerien maatalouskaupat. Näiden taustalla on nähtävissä keskittyminen maidontuottajien palvelemiseen ja oman raaka-aineen saannin turvaamiseen, sillä maidontuotannosta on Suomessa luopunut viimeisten viidentoista vuoden aikana noin 20 000 tilaa (Niemi ja Ahlstedt 2010, 22). Aikaisemmin on ajateltu, että maa-

talouskauppa on kahden suuren ja muutaman pienen valtakunnallisen toimijan kenttä, mutta muun muassa meijerin kauppojen osuus onkin paljastunut luultua suuremmaksi.

Maatalouskaupan valintaan vaikuttaa ainakin maatilayrityksen sijainti, tuotanto-suunta ja maatalousyrittäjien ikä. Maatalouskaupan tarjonta on ollut varsin kohdentumatonta, mutta nyt alalle on tullut uuteen strategiaan pohjautuvia uusia toimijoita. Näiden uusien toimijoiden osuus ensisijaisena maatalouskauppana on vielä varsin pieni, mutta analyysin mukaan niiden asiakkaat näyttävät keskittävän tarvike- ja panoshankintansa juuri näihin kauppoihin. Maatalouskauppa pyrkii myös muiden toimialojen tapaan hallitsemaan asiakaskuntaansa, toisin sanoen valitsemaan ne asiakkaat, joita se voi parhaiten palvella. Näin se pyrkii myös jatkossa varmistamaan oman asiakaskuntansa pysyvyyden tulevaisuudessa maatalouden rakennemuutoksesta huolimatta. Suurimmilla maatalouskaupoilla on haasteellista valita parhaat asiakkaat, koska molemmat ryhmät ovat näistä kiinnostuneita. Osa maatalouskaupoista on lähtenyt erikoistumaan tuotantosuintien mukaan, ja näin suurten rinnalle on muodostunut pieniä erikoistuneita maatalouskauppoja. Näiden osuus maataloustarvikemarkkinoilla on tällä hetkellä vielä pieni, mutta kuitenkin merkityksellinen, koska ne pystyvät tarjoamaan palveluitaan siellä, missä suurempien on hankalampi toimia.

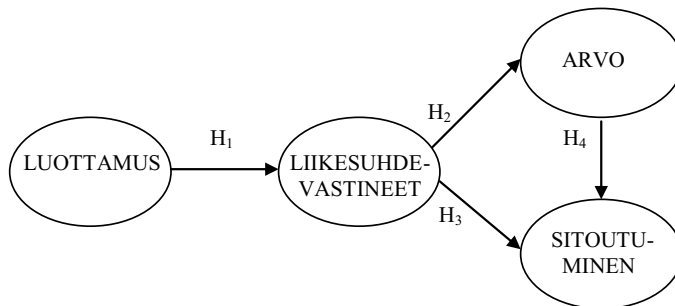
Tässä luvussa on tarkasteltu empiirisen aineiston hankintaa ja muuttujien operatiivisointia sekä kuvattu kohdejoukkoa ja ositetun otoksen onnistumista tavoitteisiin nähden. Seuraavassa luvussa analysoidaan rakenneyhtälömallilla luvussa 3.5 esitettyä käsitettä ja testataan muodostettuja hypoteeseja.

5 Rakenneyhtälömalli

Tässä luvussa testataan tutkimusmallissa asetetut hypoteesit. Sitä ennen jäsennetään runsasta vastinemuuttujapatteristoa faktorianalyysillä, jonka jälkeen muodostetaan rakenneyhtälömalli. Rakenneyhtälömallien rakentamista suositellaan tehtäväksi kahdessa osassa (Anderson ja Gerbing 1988). Tässäkin tutkimuksessa laaditaan ensin mittausmalli (*measurement model*) ja sen pohjalta varsinainen rakenneyhtälömalli (*structural model*). Mittausmallissa kuvataan, miten hyvin muuttujat on operationalisoitu niiden taustalla ilmenevillä indikaattoreilla, joita tässä tutkimuksessa kutsutaan taustamuuttujiksi. Mittausmalli antaa myös tietoa muuttujien taustalla havaittujen mittareiden validiteetista ja reliabiliteetista. Rakenneyhtälömalli puolestaan kuvaa latenttien muuttujien välisiä suhteita ja riippuvuuksia (Diamantopoulos ja Siguaw 2000, 4). Toisessa vaiheessa muodostetaan rakenneyhtälömalli ja testataan tutkimushypoteesit.

5.1 Faktorianalyysi

Kolmannessa luvussa esitettyä käsitettä ja hypoteeseja (kuvio 5.1) testataan rakenneyhtälömallissa. Mallin muodostamisessa on käytetty ohjelmaa LISREL 8.80 ja estimoinnissa *Maximum Likelihood* -menetelmää (ML). Ensin kuitenkin aloitetaan vastineiden faktorianalyysillä, jossa pyritään löytämään suuresta 18 muuttujan joukosta riippumattomia lineaarisia yhdistelmiä.



Kuvio 5.1. Käsitelmä

Eksploraatiivinen faktorianalyysi tehtiin kaikilla käsitelmän muuttujilla, joilla on taustamuuttujia enemmän kuin kolme. Näitä ovat luottamus- ja vastinemuuttujat. Luottamusmuuttujan kohdalla ei kuitenkaan muodostunut kuin yksi faktorilataus, joten luottamusmuuttujan osalta otetaan tarkasteluun mukaan kaikki taustamuuttujat. Seuraavana tarkasteltiin vastinemuuttujia. Kaikkiaan 19 vastinemuuttujasta 18 valittiin faktorianalyysiin. Neljäs muuttuja ”Tuotevalikoimissa tapahtuu yllät-

täviä muutoksia” on jo aiemmin todettu tutkimukseen sopimattomaksi (Erälinna 2009), joten se jätettiin tarkastelusta pois. Valituista 18 vastinemuuttujasta muodostui Varimax-rotatoidulla faktoroinnilla kolme faktoria. Kriteerinä on käytetty ominaisarvoa 1 screen-testissä sekä muuttujien kommunaliteettikertoimenä ($>.48$) ja erotusmenetelmänä on käytetty *Maximum Likelihood* –menetelmää, jota myös LISREL-analyysi yleisesti käyttää. Vastinemuuttujien faktorointi on esitetty alla olevassa taulukossa 5.1 ja liitteessä 4.

Taulukko 5.1. Vastinefaktorit.

	I	II	III	Kommu- naliteetti
Palvelu on ystävällistä (ASV10).	.81			.76
Annetut lupaukset hoidetaan ajallaan. (ASV11).	.75			.75
Henkilökunta ei ole koskaan liian kiireistä vastatakseni kysymyksiini ja pyyntöihini (ASV9).	.75			.63
Ongelmiani ollaan vilpittömästi kiinnostuneita ratkaisemaan (ASV12).	.72			.69
Palvelu on luotettavaa (ASV7).	.70			.76
Henkilökunta ymmärtää erikoistarpeitani hyvin (ASV13).	.68			.69
Palvelu on ripeää ja täsmällistä (ASV8)	.68			.64
Henkilökunta on kaikessa suhteessa asiansa osaavaa (ASV14).	.65			.66
Osto- ja myyntineuvottelut sujuvat kitkattomasti (ASV19).	.62			.58
Tuotemerkkivalikoima on laadukasta (ASV2).		.85		.86
Tuotteet ovat toimivia ja käyttövarmoja (ASV1).		.74		.75
Kone- ja laitemerkit vastaavat ”tyyliäni” (ASV3).		.63		.53
Tuotteiden ja palveluiden laatu on hintansa arvoista (ASV6).		.51		.47
Tarjottavat palvelupaketit ovat laadukkaita (ASV5).		.48		.57
Minulle tarjotaan innovatiivisia ratkaisuja ja uusia toimintatapoja (ASV16).			.86	.85
Minulle tarjotaan räätälöityjä ratkaisuja (ASV17).			.76	.75
Minua autetaan kehittämään omaa asiantuntemustani perusliiketoiminnassani (ASV15).			.68	.69
Säästän aikaani ja energiaani (ASV18).	.49		.52	.59
Selitysaste	56.5	5.7	5.7	
Kumulatiivinen selitysaste	56.5	62.2	67.9	

Faktori I selittää liikesuhteesta saatavista vastineista yli puolet eli 56,5 %, ja faktorit II ja III kummatkin selittävät runsaat 5 %. Yhteensä nämä faktorit selittävät 67,9 % saavutetuista vastineista. Nämä vastineista muodostetut faktorilataukset ovat perusteltuja sekä sisällöllisesti että teoreettisesti. Kaikkien kolmen faktorilatauksen sisällöt vastaavat teoreettisesti Ulagan (2003), Ulagan ja Eggertin (2005) sekä Lapierrin (2000) ulottuvuuksia palveluiden ja tuotteiden laadusta sekä tietotaidosta.

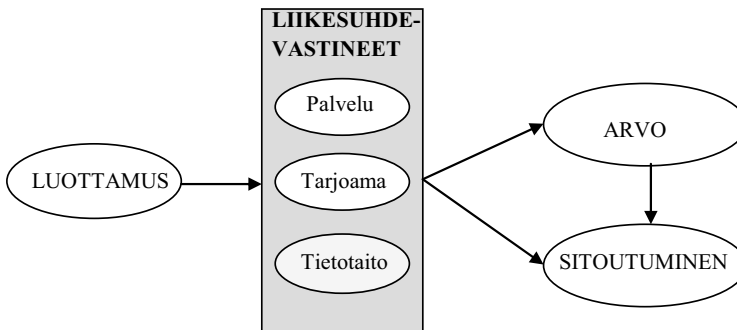
Ensimmäiseen faktoriin (I) latautuivat palvelun joustavuus ja laatu (Lapierre 2000; Ulagan 2003). Lisäksi tässä faktorissa latautuvat palvelun vastaavuus ja toimivuuteen liittyvät muuttujat (Lapierre 2000). Liikesuhteeseen kohdistuvista muista vastineista siihen latautuu voimakkaimmin vuorovaikutukseen liittyvä kiinnostus

ongelmien ratkaisuun. Tässä faktorissa kuvastuu palvelukokonaisuus ja liikesuhteen toimivuus, joten tämä faktori nimettiin *palvelu*-faktoriksi.

Faktoriin II puolestaan on latautunut tuotteiden ja palvelun laatua (Ulaga 2003) kuvaavat muuttujat. Tämän faktorin muuttujat kuvaavat sitä konkreettista tarjoamaa, jota asiakkaat saavat vastineeksi liikesuhteestaan. Nämä muuttujat kuvaavat siis lähinnä hinnan ja laadun välistä suhdetta. Tässä tutkimuksessa faktori II on nimetty *tarjoama*-faktoriksi. Faktorin III muodostavat yrityksen asiakkaille tarjoamat tietotaitoon liittyvät liikesuhdetekijät (Ulaga 2003) sekä asiakkaalle liikesuhteen mukanaan tuomaa ajan ja energian säästöä (Lapierre 2000). Tämä faktori nimettiin *tietotaito*-faktoriksi.

5.2 Mittausmallin muodostaminen

Mittausmallin muodostaminen aloitettiin kokoamalla käsitemallin mukainen malli, jota täydennetään kolmella faktoroinnin avulla muodostuneella vastinemuuttujalla (kuvio 5.2). Modifioitua hypoteesimallia alettiin testata niin, että siihen otettiin mukaan tutkimuksesta kaikki kuusi taustamuuttujaa luottamuksesta ja kolme taustamuuttujaa sekä sitoutumisesta että arvosta (ks. luku 4).



Kuvio 5.2. Faktoroinnilla modifioitu käsitemalli.

Vastineanalyysiin otettiin kaikki 18 muuttujaa taulukon 5.1 mukaisesti. Tämä malli 1 antaa kuitenkin heikot tunnusluvut (taulukko 5.2). Rakenneyhtälömallin tunnuslukujen arvioinnissa käytetään useita eri mittareita (ks. Jöreskog ja Sörbom 1993; Hu ja Bentler 1999; Diamantopoulos ja Siguaw 2000). Tässä esitetään yleisesti käytössä olevat rakenneyhtälön tunnusluvut ja niiden kriittiset arvot (taulukot 5.2–5.4). Rakenneyhtälöä muodostettaessa mallia arvioidaan näiden indeksien perusteella (ks. taulukko 5.2). Koko mallin hyväksyttävyyden testinä käytetään yleisesti khiin neliötestiä (χ^2). Suuret χ^2 -arvot kertovat mallin huonosta sopivuudesta aineistoon. Suurten aineistojen ($N > 200$) osalta χ^2 saa lähes aina suuria arvoja, ja malli tulisi pelkästään tätä menetelmää käyttäen hylätä.

Taulukko 5.2. Ensimmäisen mittausmallin testaus.

	χ^2	df	χ^2/df	RMSEA	SRMR	GFI	AGFI	NNFI	CFI
Malli 1	1441.64	390	3.70	.11	.24	.71	.65	.94	.94
Kriittiset arvot*	< 5		< .05	< .10	> .90	> .90	> .90	> .90	> .90

* Diamantopoulos ja Siguaw 2000, 85.

Tässä tutkimuksessa aineisto on suuri ($N = 250$), joten tutkimuksessa ei pitäydytä pelkästään khiin neliötestissä, vaan lisäksi käytetään joukkoa muita osoittimia arvioimaan mallin toimivuutta. Suurten aineistojen hyväksyttävyyden testinä käytetään khiin neliötestin rinnalla yleisesti myös vapausasteiden (df) ja khiin neliön välistä suhdetta, jonka tulee olla arvoltaan alle viisi (Jöreskog ja Sörblom, 1993). Mallissa 1 vapausasteiden ja khiin välinen testi saa hyväksyttävän arvon.

Informatiivisimpana indeksinä mallin toimivuuden kannalta pidetään RMSEA-arvoa (*Root Mean Square Error of Approximation Residual*). RMSEA testaa mallin yleistä riittävyttä vertaamalla estimoitua mallia täydelliseen malliin. Kirjallisuudessa mallia pidetään hyvin sopivana, kun sen arvo on pienempi kuin .05 (Diamantopoulos ja Siguaw 2000, 85), ja tyydyttävänä sen arvon ollessa alle .08 (Browne ja Cudeck 1993; MacCallum ym. 1996). Malli 1:n sai RMSEA-arvoksi .11, joten tätä mallia on muokattava edelleen. Tuloste esitetään liitteessä 5.

Niissä tapauksissa, joissa malli ei sovi aineistoon, tulee tarkastella tulosten residuaalitulokkua: ns. hyvässä mallissa kaikkien residuaalien tulisi olla symmetrisesti jakautuneita nollan ympärille (*stem-leaf residual plots*) (Diamantopoulos ja Siguaw 2000, 105). Residuaalin arvot, jotka ylittävät ± 2.58 , katsotaan korkeiksi. Mallin 1 tarkastelu osoitti, että taustamuuttujilla on runsaasti suuria negatiivisia ja positiivisia residuaaleja. Tapauksissa, joissa on runsaasti taustamuuttujia ja paljon suuria residuaaleja, Diamantopoulos ja Siguaw (2000, 108) suosittelevat tarkastelemaan modifikaatio-indeksejä, jotka osoittavat minimieron mallin χ^2 -arvossa, jos suurin modifikaatio-indeksi vapautetaan ja malli estimoidaan uudelleen. Suuremmat modifikaatio-indeksin arvot kuin 3.84 katsotaan korkeiksi (Diamantopoulos ja Siguaw 2000, 105). Mallissa 1 oli useita suuria (> 3.84) modifikaatio-indeksejä. Näitä lähdettiin vapauttamaan yksi kerrallaan, jolloin aloitettiin suurimmista vastinemuuttujista. Päätöskriteereinä oli vapauttaa tai poistaa ne suuren modifikaatio-indeksin omaavat taustamuuttujat, joilla ei ole suurta merkitystä tutkimuksen teoreettiseen näkemykseen.

Vastinemuuttujien 18 taustamuuttujasta peräti 12 jouduttiin hylkäämään. Tämän operaation jälkeen saatiin seuraava malli 2, jonka RMSEA-arvo parani hieman, muttei vielä riittänyt hyväksyttäväksi (taulukko 5.3 ja liite 6). Niinpä mallin 2 modifiointia jatkettiin. LISREL-tuloste antaa myös graafisen kuvan residuaalipisteiden jakautumisesta (*Q-plot of standardized residuals*). Residuaalipisteiden tulisi parhaassa tapauksessa sijaita ohjelman asettamalla 45 asteen kulmassa kulkevalla linjalla.

Taulukko 5.3. Toisen mittausmallin testaus.

	χ^2	df	χ^2/df	RMSEA	SRMR	GFI	AGFI	NNFI	CFI
Malli 1	1441.64	390	3.70	.11	.24	.71	.65	.94	.94
Malli 2	527.37	194	2.72	.08	.23	.84	.79	.96	.97
Kriittiset arvot*	< 5		< .05	< .10	> .90	> .90	> .90	> .90	> .90

* Diamantopoulos ja Siguaw 2000, 85.

Malli 2 parani mallista 1 *Q-plot*-tarkastelussa. Mutta edelleen varsinkin luottamuksen taustamuuttujilla oli suuria residuaaliarvoja. Luottamusmuuttujat myös korreloivat osittain keskenään. Luottamusmuuttujista poistettiin yksi kerrallaan seuraavat muuttujat: LUOT1, LUOT2, LUOT4 ja LUOT5. Luottamusmuuttujia jäi jäljelle kaksi: LUOT3 ja LUOT6. Heikon reliabiliteettiarvon (R^2) vuoksi jouduttiin poistamaan vielä yksi arvo- (ARVO1) ja yksi sitoutumismuuttuja (SIT1). Lopulliseksi malliksi saatiin erittäin hyvin toimiva malli kaikilla tunnusluvuilla tarkasteltuna (taulukko 5.4). Liitteessä 7 esitetään lopullisen mittausmallin LISREL-tulos. Mallin χ^2 -arvo on laskenut, samoin vapausasteen arvot ja RMSEA-arvo ovat hyväksyttävissä.

Taulukko 5.4. Lopullisen mittausmallin testaus.

	χ^2	df	χ^2/df	RMSEA	SRMR	GFI	AGFI	NNFI	CFI
Malli 1	1441.64	390	3.70	.11	.24	.71	.65	.94	.94
Malli 2	527.37	194	2.72	.08	.23	.84	.79	.96	.97
Mittausmalli (lopullinen)	87.91	52	1.69	.04	.05	.95	.92	.99	.99
Kriittiset arvot*	< 5		< .05	< .10	> .90	> .90	> .90	> .90	> .90

* Diamantopoulos ja Siguaw 2000, 85.

Mittausmallin tunnusluvut

Muut mallia mittaavat tunnusluvut osoittavat myös mallin toimivuutta (taulukko 5.4). Mallin yhteensopivuusindeksinä käytetty *Goodness of Fit Index* (GFI) testaa mallin yleistä riittävyttä vertaamalla teoreettista mallia havaittuun malliin. Mittari on riippumaton otoksen koosta. Mallia voidaan pitää riittävänä, kun GFI-arvo on $\geq .90$ (Jöreskog ja Sörblom 1993; Diamantopoulos ja Siguaw 2000). Toinen indeksi, *Adjusted Goodness of Fit Index* (AGFI) testaa mallin yleistä riittävyttä, kuten GFI, mutta ottaa huomioon myös mallin vapausasteen. Hyvän AGFI:n rajana on pidetty $> .90$, mutta myös arvoa $\geq .80$ on pidetty riittävänä (Cote ja Buckley 1987). *Non-Normed Fit Index* (NNFI) on parametri, joka kuvaa sitä, miten paljon paremmin malli sopii aineistoon verrattuna itsenäiseen tai perusmalliin. Mitä lähempänä yhtä NNFI-arvo on, sitä paremmin malli sopii aineistoon.

Lopullinen mittausmalli sai NNFI-arvoksi .99, eli NNFI-arvo osoittaa mallin hyvää sopivuutta (Diamantopoulos ja Siguaw 2000, 88). *Comparative Fit Index* (CFI) testaa mallin yleistä riittävyttä suhteuttamalla estimoidun mallin nollamalliin, kuten edellisenkin indeksi, mutta se huomioi myös mallien vapausasteet. Lopul-

lisessa mallissa myös CFI-arvo sai erittäin hyvän arvon (.99). Kaikki edellä olevat tunnusluvut osoittavat mittausmallin olevan hyväksyttävissä rakenneyhtälömallin muodostamiseen. Taulukossa 5.5 on esitetty valitun mittausmallin mukaiset latentit standartoidut muuttujat ja niiden t-arvot.

Taulukko 5.5. Latenttien muuttujien sekä taustamuuttujien tarkastelu.

Muuttujat	lataukset	t-arvo	CR	AVE
LUOTTAMUS			.72	.57
Minulle on annettu tietoa, mikä on jälkeenpäin osoittautunut virheelliseksi (käännetty) (LUOT3).	.95	11.55		
Voin luottaa, että kauppiaini toimii vilpittömästi (LUOT6).	1.43	13.58		
PALVELU (VASTINEET 2)			.85	.59
Henkilökunta ei ole koskaan liian kiireistä vastatakseni kysymyksiini ja pyyntöihini (ASV9).	.99	12.78		
Ongelmiani ollaan vilpittömästi kiinnostuneita ratkaisemaan (ASV12).	.73	13.22		
Henkilökunta ymmärtää erikoistarpeitani hyvin (ASV13).	.95	13.76		
Henkilökunta on kaikessa suhteessa asiansa osaavaa (ASV14).	.95	14.88		
TARJOAMA (VASTINEET 1)			.85	.74
Tuotemerkkivalikoima on laadukasta (ASV2).	.72	14.17		
Kone- ja laitemerkit vastaavat ”tyyliäni” (ASV3).	.83	14.85		
TIETOTAITO (VASTINEET 3)			.82	.70
Minulle tarjotaan innovatiivisia ratkaisuja ja uusia toimintatapoja (ASV16).	2.20	15.53		
Minulle tarjotaan räätälöityjä ratkaisuja (ASV17).	2.02	13.80		
ARVO			.75	.60
Palvelu ja lupaukset toteutuvat käytännössä toivotulla tavalla (ARVO2).	.54	11.51		
Liikesuhde täyttää kokonaisuudessaan sille asettamani päämäärät ja tavoitteet (ARVO3).	.79	14.33		
SITOUTUMINEN			.90	.81
Asiakassuhde tutun myyjän kanssa on sellaisella tasolla, johon olen erittäin sitoutunut (SIT2).	1.99	17.87		
Olen sitoutunut jäsenyyteen osuusliikkeessä ja osuustoiminta-aatteeseen (SIT6).	1.75	16.45		

$\chi^2 = 88.68$; df (62); $p = .02$; RMSEA = .041; CFI = .99; NNFI = .99; GFI = .95; AFGI = .92

Luottamuksen taustamuuttujiksi latautuvat rehellisyyttä ja vilpittömyyttä kuvaavat luottamusdimensiot. Palvelun taustamuuttujiksi latautuvat palvelun joustavuutta ja vastaavuutta kuvaavat muuttujat. Tarjoaman taustamuuttujina ovat tuotteiden laatuun liittyvät muuttujat, kun taas tietotaito-muuttujan taustalta löytyvät muuttujat, jotka kuvaavat räätälöityjen, innovatiivisten ratkaisujen ja uusien toimintatapojen tarjoamista. Palvelujen ja lupauksen täyttyminen sekä päämäärä-tavoitteiden toteutuminen käytännössä ovat latautuneet arvon taustalle. Sitoutumisen taustalta löytyvät kaksi muuttujaa: asiakassuhde tutun myyjän kanssa sekä osuusliikkeessä ja osuustoiminta-aatteeseen sitoutuminen.

Mittausmallin muuttujien sisäinen reliabiliteetti ja validiteetti

Mallin latenttien muuttujien sisäistä reliabiliteettia ja validiteettia mitattiin kahdella mittarilla: *Composite reliability* (CR) ja *Average Variance Extracted* (AVE) (Bagozzi ja Yi 1988; Anderson ja Gerbing 1988; Fornell ja Larcker 1981). Nämä reliabiliteettimittarit on laskettu edellä mainittujen lähteiden ohjeiden mukaan

seuraavilla kaavoilla: $CR = (\sum \lambda_i)^2 / (\sum \lambda_i)^2 + (\sum v[\delta_i])^2$; $AVE = (\sum \lambda_i^2) / (\sum \lambda_i^2) + (\sum v[\delta_i])$.

Yhdistetyn reliabiliteettiarvon (CR) tulisi olla $\geq .70$ (Nunnally 1978). Tässä tutkimuksessa latenttien muuttujien CR-arvot ovat välillä .72–.90, mikä osoittaa muuttujien korkeaa reliabiliteettia (taulukko 5.5). Täydentävä mittaustapa CR-arvolle on AVE-arvo, joka osoittaa, mikä osuus yksittäisen muuttujan varianssista jää jäljelle, kun mittausvirhe poistetaan. Muuttujalla katsotaan olevan hyvä sisäinen validiteetti, jos ainakin puolet sen varianssista on saavutettu (AVE-arvo $> .50$) (Fornell ja Larcker 1981). Tämän tutkimuksen AVE-arvot (.57–.81) vahvistavat taustamuuttujien oikeaa operationalisointia (ks. taulukko 5.5). Vastinmuuttujien sisäinen validiteetti on näissä saavutettu lähes 60-prosenttisesti.

Tämän tutkimuksen mittausmallissa yhdellä latentilla muuttajalla (palvelu) on neljä taustamuuttujaa, muilla latenteilla muuttujilla ainoastaan kaksi. Pitkään harkittiin myös kolmannen taustamuuttajan (LUOT5) ottamista mukaan luottamuksen operationalisointiin, mutta se olisi heikentänyt mallin tunnuslukuja selkeästi. Se ei myöskään merkittävästi olisi vaikuttanut tutkimuksen teoreettiseen sisältöön, joten se päätettiin jättää pois. LISREL-malleissa on yleisesti käytössä varsin vähän operationalisoituja muuttujia latenttien muuttujien taustalla, ja jokaisen latenttimuuttujan taustalla tulisi olla 3–4 alkuperäistä muuttujaa (Diamantopoulos ja Siguaw 2000). Tutkimuksen teoreettinen näkökulma ohjaa kuitenkin tutkimusmallin rakentamista, ja tässä tapauksessa se on teoreettisesti perusteltu. Mittausmalli osoittaa muuttujien olevan riittäviä rakennemallin muodostamiseen ja hypoteesien testaamiseen.

5.3 Rakenneyhtälömallin muodostaminen ja hypoteesien testaus

Seuraavaksi muodostetaan rakennemalli mittausmallin perusteella. Aluksi tutkitaan rakenneyhtälömallin validiteettia ja reliabiliteettia. Sen jälkeen testataan luvussa 3 asetetut hypoteesit.

Nomologinen validiteetti

Kuten edellä on todettu, mallin sopivuutta, hyvyttä ja validiteettia tarkastellaan LISREL-analyysissä khiin neliön lisäksi muillakin arvoilla. LISREL-analyysissä muodostetun rakenneyhtälömallin tunnusluvut ovat seuraavat: $\chi^2 = 125.09$; $df (67)$; $\chi^2/df = 1.87$; $p = .00$; $RMSEA = .058$; $CFI = .99$; $NNFI = .98$; $GFI = .93$; $AFGI = .90$. Liitteessä 8 on esitetty rakennemallin LISREL-tuloste ja edellä (taulukko 5.4) on esitetty tunnuslukujen kriteerit ja sisällöt. Vertailtaessa muodostetun rakenneyhtälömallin arvoja tunnuslukuihin ja niiden kriteereihin voidaan todeta mallin toimivan hyvin ja vahvistavan rakennemallin nomologisen validiteetin. RMSEA-arvo hieman heikentyi mittausmallista, mutta jää vielä hyvän ($> .05$) ja tyydyttävän ($> .08$) tason väliin (Browne ja Cudeck 1993; MacCallum ym. 1996).

Erotteluvaliditeetti

Erotteluvaliditeetilla (*Discriminant validity*) osoitetaan, miten muodostetun mallin rakenteet eroavat toisistaan. Jos mallin rakennetut latentit muuttujat korreloivat voimakkaasti keskenään, hypoteesia on ongelmallista mitata. Mallin erotteluvaliditeettia voidaan arvioida latenttien muuttujien korrelaatiomatriisin avulla. Mikäli latenttien muuttujien väliset korrelaatioarvot ovat alle yhden, ne mittaavat eri asioita (Diamantopoulos ja Siguaw 2000). Tämän tutkimuksen mallin latenttien muuttujien keskinäinen korrelaatio jää kaikkien muuttujien kohdalla alle yhden (taulukko 5.6). Tämä osoittaa ensinnäkin, että kaikki kolme vastinemuuttujaa mittaavat eri asiaa kuin arvo. Toiseksi se osoittaa luottamus-, arvo- ja sitoutumismuuttujien olevan itsenäisiä, toisistaan riippumattomia muuttujia.

Taulukko 5.6. Muuttujien keskiarvo-, hajonta- ja korrelaatiotaulukko.

	ka	(std.)	Tarjoama	Palvelu	Tietotaito	Sitoutuminen	Arvo	R ²
Tarjoama	5.49	(1.09)						
Palvelu	5.38	(1.26)	.552**					.40
Tietotaito	4.65	(1.59)	.493**	.689**				.77
Sitoutuminen	4.61	(1.21)	.440**	.603**	.664**			.62
Arvo	5.21	(.82)	.536**	.760**	.565**	.678**		.58
Luottamus	5.10	(1.06)	.628**	.878**	.785**	.623**	.698**	.60

$\chi^2 = 125.09$; df (67); $\chi^2/\text{df} = 1.87$; $p = .00$; RMSEA = .058; CFI = .99; NNFI = .98; GFI = .93; AFGI = .90.

** $p < .01$.

Yhdensuuntaisuusvaliditeetti

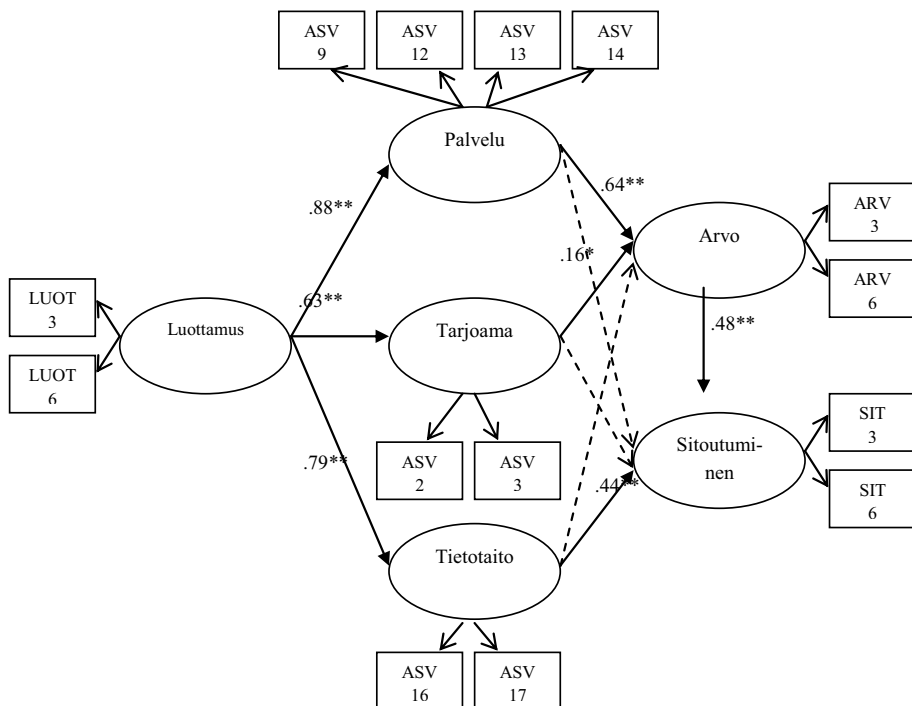
Yhdensuuntaisuusvaliditeetti (*Convergent validity*) kuvailee rakenteen homogeenisyyttä. Sitä tarkastellaan mm. t-arvojen ja R²-arvojen perusteella. Yhdensuuntaisuusvaliditeettia arvioidaan parametrien tilastollisella merkitsevyydellä ja t-arvojen korkeilla arvoilla. T-arvo on tilastollisesti merkitsevä viiden prosentin tasolla, kun sen itseisarvo on suurempi kuin 1.96 (Fornell ja Larcker 1981; Diamantopoulos ja Siguaw 2000, 92), ja mukaan kuitenkin itseisarvoltaan 2.58 suuremmat t-arvot antavat merkitsevyyden $p < .01$ (Hair 1998, 623). Korkeat t-arvot osoittavat, että kertoimet tai lataukset poikkeavat merkitsevästi nolasta. Yhdensuuntaisuusvaliditeetissa myös muuttujien välisten latausten tulisi olla tilastollisesti merkitseviä (Fornell ja Larcker 1981). Tässä tutkimuksessa kaikki asetetut hypoteesit eivät ole merkitseviä, joten tässä mielessä validiteettiehto ei täyty. Kuitenkin kaikille mittaussmallin muuttujille on osoitettavissa tilastollisesti merkitsevä lataus, joten tässä mielessä kaikki muuttujat ovat keskeisiä ja validiteettiehto täyttyy. Tämän vaateen voidaan nähdä olevan paremminkin tutkimusongelman ja -hypoteesien asettelukysymys. Se saattaa jossain määrin rajoittaa ja vähentää uuden tiedon löytymistä, ellei hyväksytä, että muuttujien väliset vaikutuksen eivät ole merkitseviä. Myös lataukset, jotka eivät ole merkitseviä, antavat informaatiota.

Reliabiliteetti

Latenttien muuttujien reliabiliteettilukua mittaava *Squared Multiple Correlation*, R^2 , mittaa samalla lineaaristen suhteiden välistä voimaa (Jöreskog ja Sörblom 1993, 20). Samalla se kertoo, millä laajuudella muuttuja kuuluu mallinnettavaan malliin ja osoittaa sen vapauden mittausvirheestä. Mitä lähempänä lukua yksi arvo on, sitä parempi reliabiliteetti latentilla muuttujalla on. Yleisenä raja-arvona voidaan pitää $R^2 \geq .20$, joka on vielä hyväksyttävä arvo (Hair 1998, 612). Tämä tutkimuksen kaikkien latenttien muuttujien R^2 -arvot ovat hyvää tasoa välillä .40–.77, joten tämän rakenneyhtälön latenttien muuttujien reliabiliteetin voidaan katsoa täyttyneen (taulukko 5.6).

Hypoteesien testaus

Seuraavaksi testataan luvussa kolme esitettyjä tutkimushypoteeseja. Lopullinen rakennemalli ja hypoteesien testaus on esitetty kuviona 5.3 (LISREL-tuloste on liitteenä 8). Kuviossa on esitetty taustamuuttujat sekä tummennetulla nuolella tilastollisesti merkitsevät lataukset arvoineen. Vaikutukset, jotka eivät ole tilastollisesti merkitseviä, on kuviossa esitetty katkoviivalla.



Kuvio 5.3. Rakenneyhtälömalli.

$\chi^2 = 125.09$; $df(67)$; $p = .00$; $RMSEA = .058$; $CFI = .99$; $NNFI = .98$; $GFI = .93$; $AFGI = .90$.

* $p < .05$; ** $p < .01$.

H_{1a-c}: Luottamus vaikuttaa positiivisesti vastinemuuttujiin

Luottamus vaikuttaa tilastollisesti merkitsevästi ja positiivisesti palveluvastineeseen ($\beta = .88$; $p < .01$), jonka taustalla on palvelun joustavuutta ja vastaavuutta edustavat taustamuuttujat. Nämä osaltaan myös edustavat vuorovaikutusta ja kanssakäymistä asiakkaan ja henkilökunnan välillä. Luottamuksen taustamuuttujina ovat rehellisyyttä ja vilpittömyyttä kuvaavat luottamusdimensiot. Tällaisen luottamuksen merkitys on tällä liikesuhteen osa-alueella olennainen, sillä koko palvelun toimivuus perustuu pitkälti luottamukseen.

Luottamus latautuu tilastollisesti merkitsevästi ja positiivisesti myös tietotaitovastineeseen ($\beta = .79$; $p < .01$). Tämän taustamuuttujina ovat räätälöityjen ja innovatiivisten ratkaisujen sekä uusien toimintatapojen tarjoaminen. Rehellisyyteen ja vilpittömyyteen perustuvan luottamuksen merkitys tällaisia ratkaisuja hankittaessa kasvaa. Samoin luottamus vaikuttaa tilastollisesti merkitsevästi ja positiivisesti tarjoamavastineeseen ($\beta = .63$; $p < .01$), jonka taustamuuttujina ovat tuotteiden laatuun liittyvät muuttujat (ks. taulukko 5.3). Tuotteiden hinta-laatu-suhde on hyvin yhtenäinen suurten toimittajien välillä, onhan tarvikapuolella eri maatalouskaupoissa pitkälti sama tarjoama. Kone- ja laite-edustukset sen sijaan vaihtelevat eri maatalouskauppojen välillä. Saadut tulokset tukevat H_{1a-c} -hypoteesien oletusta luottamuksen positiivisesta vaikutuksesta vastinemuuttujiin.

H_{2a-c}: Vastinemuuttujat vaikuttavat positiivisesti liikesuhteen arvoon

Tulokset vastinemuuttujien merkityksestä liikesuhteen arvoon ja sitoutumiseen ovat mielenkiintoisia. Liikesuhteen arvon taustalla ovat muuttujista palvelujen ja lupausten täyttyminen sekä asiakkaiden päämäärätavoitteiden toteutuminen käytännössä. Palveluvastine vaikuttaa tilastollisesti merkitsevästi ja positiivisesti ($\beta = .64$; $p < .01$) liikesuhteen arvoon, samoin kuin tarjoamavastineeseen ($\beta = .16$; $p < .05$). Tulos vahvistaa hypoteesien H_{2a} ja H_{2b} oletusta positiivisesta vaikutuksesta liikesuhteen arvoon. Palvelun joustavuuteen ja vastaavuuteen vaikuttavien tekijöiden eli henkilökunnan asiantuntemuksen, vuorovaikutuksen ja palvelualttiuden merkitys liikesuhteen arvossa on olennainen. Tarjoaman laadukkuudella on myös vaikutus liikesuhteen arvoon, joskaan ei niin merkittävä kuin palvelulla. Tietotaitovastineen ei ole tilastollisesti merkitsevää vaikutusta ($\beta = .04$; $p > .05$) liikesuhteen arvoa tarkasteltaessa. Maatalousyrittäjien arvoon eivät siis vaikuta tarjottavat innovatiiviset ratkaisut tai räätälöinti maatalouskaupassa, joten hypoteesi H_{2c} ei voida hyväksyä.

H_{3a-c}: Vastinemuuttujat vaikuttavat positiivisesti sitoutumiseen liikesuhteessa

Sitoutumisen taustalla ovat myyjä- ja kauppakohtaiset kontaktit. Liikesuhteen vastineet vaikuttivat sitoutumiseen päinvastoin kuin liikesuhteen arvoon. Tarjoamaan liittyvällä vastineella ei ole merkitsevää vaikutusta sitoutumiseen ($\beta = .00$; $p > .05$), eikä palveluvastineella ole merkitsevää vaikutusta ($\beta = -.06$; $p > .05$) sitoutumiseen. Tämän tutkimuksen mukaan maatalouskaupan asiakkaiden sitoutumista ei siis voida lisätä palveluun tai tarjoamaan liittyvillä tekijöillä. Tulos kumoaa hypoteesit H_{3a} ja H_{3b} . Sen sijaan hypoteesi H_{3c} hyväksytään. Tietotaitovastineella

($\beta = .44$; $p < .01$) on tilastollisesti merkitsevä, positiivinen vaikutus sitoutumiseen. Innovatiivisilla, uusilla toimintatavoilla ja räätälöityjen ratkaisujen tarjoamisella on siis merkitsevyyttä sitoutumiseen.

H₄ : Liikesuhteen arvo vaikuttaa positiivisesti sitoutumiseen liikesuhteessa

Liikesuhteen arvo vaikuttaa myös tilastollisesti merkitsevästi ja positiivisesti sitoutumiseen ($\beta = .48$; $p < .01$). Näin ollen asiakassuhdejohtamisen näkemys liikesuhteen arvon sitouttavasta vaikutuksesta voidaan todentaa.

Edellä on esitetty tutkimushypoteesien testaus ja rakenneyhtälömallin tulokset. Hypoteesien testaustulokset antavat mielenkiintoista pohdittavaa. Tulosten perusteella voidaan todeta, että liikesuhteen arvoon vaikuttavat palveluun ja tarjoamaan liittyvät liikesuhteen vastinetekijät, joita voidaan liittää vuorovaikutukseen. Sitoutumiseen vaikuttavat taas tietotaitovastineet, kuten yritysten kyky tarjota innovatiivisia ja räätälöityjä ratkaisuja sekä asiakkaan ajan säästö ja asiantuntemuksen kehittäminen. Seuraavassa luvussa tarkastellaan tutkimustuloksia tarkemmin, muodostetaan johtopäätökset ja pohditaan jatkotutkimusaiheita.

6 Tutkimustulosten tarkastelu, johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset

Tässä luvussa käsitellään ensin saatuja tutkimustuloksia ja pohditaan, miten hyvin tutkimukselle ensimmäisessä luvussa asetetut tavoitteet on saavutettu. Sen jälkeen muodostetaan johtopäätökset siitä, mitkä liikesuhdetekijät ovat merkityksellisiä maatalouskaupassa asiakkaiden näkökulmasta. Luvun lopussa esitetään tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusaiheita.

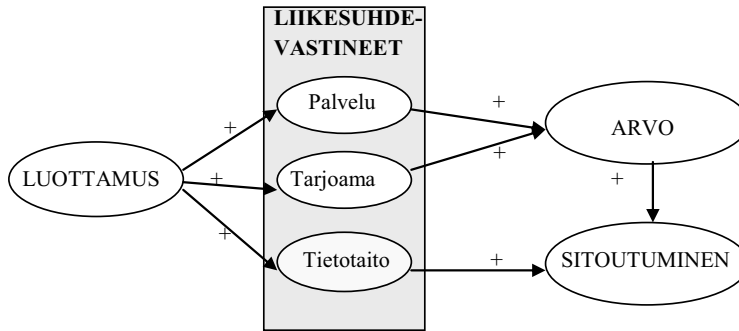
6.1 Tutkimuksen keskeiset tulokset

Tutkimuksen tavoitteena on johtaa liikesuhteen käsitteelliset vastineet ja testata näiden vastineiden välisiä yhteyksiä empiirisesti maatalouskaupan ja maatalousyrittäjien välisissä liikesuhteissa. Tämän todentamiseksi muodostettiin kolmannessa luvussa käsitelmä ja testattavat hypoteesit. Ennen varsinaista hypoteesien testaus-tulosten analysointia tarkasteltiin luottamus- ja liikesuhdevastinemuuttujien muodostamista.

Luottamuksen ja liikesuhdevastineiden ulottuvuudet

Luottamusta mitattiin tässä tutkimuksessa henkilökunnan rehellisyytenä ja hyvántahtoisuutena. Tämä ilmenee henkilökunnan toimina, joilla pyritään menettelemään asiakkaiden edun mukaisesti. Mittausmallia muodostettaessa kuudesta alkuperäisestä luottamusmuuttujasta jäi jäljelle vain kaksi. Nämä kaksi muuttujaa kuvaavat henkilökunnan rehellisyyttä. Rehellisyys puolestaan määritellään toiselle osapuolelle annettujen lupausten täyttämisenä, vilpittömyytenä ja sanojensa takana seisomisena (Kumar ym. 1995). Tällöin korostuu henkilökunnan luotettavuus vuorovaikutustilanteissa. Hyvántahtoisuutta kuvaava muuttuja ei ole tässä mittausmallissa mukana, mutta sekään ei poista opportunismin riskiä liikesuhteissa.

Tässä tutkimuksessa on tarkasteltu laajaa joukkoa liikesuhdevastineita, jotka on soveltaen käytetty aiemmissa *b-to-b*-arvotutkimuksissa (Lapierre 2000; Ulaga 2003; Ulaga ja Eggert 2005). Eksploratiivisella faktorianalyysillä saatiin 18 vastinemuuttujasta muodostettua kolme erisällöllistä vastinefaktoria (kuvio 6.1). Suurimman selityssasteen (56,5 %) faktori nimettiin palveluvastineeksi. Tähän faktoriin latautuvat palvelun laatuun, joustavuuteen ja vastaavuuteen vaikuttavat vastinemuuttujat (Lapierre 2000; Ulaga 2003). Laatuun sisältyy sellaisia tekijöitä, kuten palvelun riipeys, täsmällisyys ja ystävällisyys. Palvelun joustavuutta kuvaavat henkilökunnan kiireettömyys ja vilpittömä kiinnostus asiakkaiden ongelmien ratkaisuun. Palvelun vastaavuuteen puolestaan liittyy henkilökunnan ymmärrys asiakkaan tarpeita kohtaan sekä yleinen asiantuntemus toimialalla.



Kuvio 6.1. Faktoroinnilla modifioidun käsitemallin tulokset ja liikesuhdeulottuvuuksien väliset merkitsevät yhteydet.

Palvelun laatu, joustavuus ja vastaavuus ovat keskeisiä tekijöitä henkilökunnan ja asiakkaan välisessä vuorovaikutuksessa. Palvelun laatu, joustavuus ja vastaavuus edustavat sosiaalisia ja psykologisia vuorovaikutustaitoja liikesuhteessa. Onnistuessaan ne kuvaavat sitä yhteenkuuluvuuden tunnetta ja kokemusta, jotka syntyvät palvelutilanteissa asiakkaille (Lapierre 2000; Ulaga 2003; Ulaga ja Eggert 2005). Toisin sanoen ne ilmaisevat affektiivisen vuorovaikutuksen onnistumista yksilöiden välillä.

Toinen faktori edustaa tuotteisiin ja niiden laatuun liittyviä vastinetekijöitä, ja se nimettiin tarjoamavastineeksi. Siihen latautuvat tuotemerkkivalikoiman laadukkuus ja asiakkaan ”tyyliä” vastaavat kone- ja laitemerkit (Lapierre 2000). Tarjoamafaktori selittää tuotokeskeisen toimialan tuotteiden laatuun ja imagoon liittyviä mielikuvia. Nämä tekijät viestivät maatalousyrittäjien ja -yritysten asemaa suhteessa kanssaryrittäjiin ja -yrityksiin. Tästä syystä kyseiset tekijät ovat liikesuhteesta muodostuvia vastineita, joilla voidaan selittää eri asiakasyrityssegmenttien ostokäyttäytymistä. Tämän faktorin selitysaste jää kuitenkin melko alhaiseksi, vajaaseen kuuteen prosenttiin.

Kolmanteen faktoriin latautuvat tietotaitoon liittyvät vastinetekijät (Ulaga 2003; Ulaga ja Eggert 2005), ja se nimettiin tietotaitovastineeksi. Tietotaitovastinetta kuvaavat innovatiivisten ratkaisujen, uusien toimintatapojen ja räätälöityjen ratkaisujen, kuten erilaisten investointiprojektien, tarjoaminen. Kuten edellisenkin faktorin, tämän faktorin selitysaste jää tässä tutkimuksessa suhteellisen alhaiseksi (5,7 %). Tämä muuttuja selittää sitä liikesuhteesta saatavaa vastinetta, jota asiantuntemuksen kehittyminen, yksilöidyt innovatiiviset ja räätälöidyt ratkaisut sekä ajan ja energian säästö voivat antaa liikesuhteessa. Nämä ovat varsin konkreettisia, ammatillisia ja taloudellisia vastinetekijöitä asiakasyrityksen kannalta. Näiden avulla yrittäjä voi helpommin ja paremmin saavuttaa yrityksensä päämäärät ja tavoitteet (Ulaga ja Eggert 2005).

Yhteensä eksploratiivisen faktorianalyysin vastinefaktorit selittävät valituista liikesuhteen vastineista kaksi kolmasosaa (67,9 %). Nämä faktorit antavat suhteellisen kattavan kuvan siitä, millaisia vastineita maatalousyrittäjät kokevat liikesuhteestaan saavansa ja minkä he kokevat keskeisinä liikesuhteen kannalta.

Luottamuksen vaikutus liikesuhdevastineisiin

Suhdemarkkinointikirjallisuudessa katsotaan liikesuhteen muodostumiselle olevan edellytyksiä, kun osapuolten välillä vallitsee luottamus (Dwyer ym. 1987; Wilson ja Jantrania 1995). Toiseksi luottamuksen on katsottu olevan keino vähentää vaihdannasta syntyviä lisäkustannuksia, jolloin se lisää liikesuhteesta saatavaa vastinetta (Anderson ym. 1993; Kumar ym. 1995). Kolmanneksi luottamuksen ja sitoutumisen on katsottu liittyvän toisiinsa (Morgan ja Hunt 1994). Kuten edellä todettiin, tässä tutkimuksessa luottamusta on mitattu henkilöiden välisenä rehellisyytenä, lupauten täyttämisenä ja vilpittömyytenä. Tutkittavalla toimialalla liikesuhteet ovat pitkälti henkilökunnan ja asiakkaiden välisiä henkilökohtaisia suhteita. Henkilökunta edustaa luottamuksen osalta paitsi omaa toimintatapaansa, samalla myös koko yritysonginisaation toimintakulttuuria. Tämä heijastaa yrityksen toimintaa ja mahdollistaa asiakasjohtamisen strategian. Tällöin henkilökunnalla, joka ruohonjuuritasolla toteuttaa yrityksen strategiaa asiakkaiden kanssa, on keskeinen merkitys myös liikesuhteen arvon luomisessa ja sitoutumisessa.

Luottamuksella on tässä tutkimuksessa merkitsevä vaikutus juuri niihin tekijöihin, joissa henkilöiden välistä vuorovaikutusta tapahtuu, eli palvelu- ($\beta = .88$; $p < .01$) ja tietotaitovastineiden ($\beta = .79$; $p < .01$) yhteydessä. Samoin luottamus vaikuttaa tarjoamavastineisiin merkitsevästi ($\beta = .63$; $p < .01$), joskaan ei niin vahvasti kuin kahteen edelliseen. Tulokset osoittavat, että henkilökunnan antamiin lupauksiin voidaan luottaa, he seisovat lupautensa takana ja vuorovaikutus on vilpittöntä. Toisin sanoen liikesuhteesta muodostuvia kustannuksia voidaan vähentää ja näin voidaan lisätä liikesuhteesta saatavaa vastinetta. Nämä löydökset vahvistavat aiempia tutkimustuloksia (Lapierre 2000; Dwyer ym. 1987). Maatalouskaupan henkilökunnalla ja maatalousyrittäjillä voidaan katsoa olevan luottamukselliset vuorovaikutussuhteet. Tulosten mukaan luottamus vaikutti merkitsevästi kaikkiin vastinetekijöihin, joten osahypoteesit H_{1a-c} voidaan hyväksyä (taulukko 6.1).

Taulukko 6.1. Ensimmäisen hypoteesin testaus.

	Tulosten mukaan:
H_{1a} : Luottamus vaikuttaa positiivisesti palveluvastineeseen.	Hyväksytään.
H_{1b} : Luottamus vaikuttaa positiivisesti tarjoamavastineeseen.	Hyväksytään.
H_{1c} : Luottamus vaikuttaa positiivisesti tietotaitovastineeseen.	Hyväksytään.

Arvoon vaikuttavat liikesuhdevastineet

Rakenneyhtälömallissa liikesuhteen arvoon latautuvat taustamuuttujina: ”palvelu ja lupaukset toteutuvat käytännössä toivotulla tavalla” sekä ”liikesuhde täyttää kokonaisuudessaan sille asettamani päämäärät ja tavoitteet”. Ensimmäinen väitteistä kuvaa henkilökunnan kykyä vastata asiakkaan odotuksiin oletetulla tavalla, ja toinen kuvaa yrittäjien päämäärien ja tavoitteiden toteutumista käytännössä. Tulosten mukaan maatalousyrittäjien arvonmuodostus on riippuvainen palvelun ja lupauksen toimivuudesta sekä liikesuhteelle asetettujen päämäärien ja tavoitteiden toteutumisesta.

Seuraavaksi tarkastellaan liikesuhdevastineiden vaikutusta liikesuhteen arvoon. Rakenneyhtälömallissa liikesuhteen arvoon vaikuttaakin ensisijaisesti palveluvastine ($\beta = .64$; $p < .01$). Palveluvastineeseen on latautunut taustamuuttujina palvelun joustavuus, vastaavuus ja laatu. Nämä ovat keskeisiä tekijöitä henkilökunnan ja asiakkaan vuorovaikutuksessa. Kuten jo edellä todettiin, ne pitävät sisällään sellaisia henkilökunnan ominaisuuksia kuin ystävällisyys, palvelun ripeys ja täsmällisyys sekä kiinnostus asiakkaiden ongelmista ja henkilökunnan asiantuntemus. Yhtäältä ne edustavat henkilökunnan sosiaalispsykologisia vuorovaikutustaitoja, joilla voidaan kuvata palvelutilanteissa syntyvää tunnetta ja kokemusta ja jotka osoittavat tunneperäisen vuorovaikutuksen onnistumista henkilöiden välillä. Toisaalta ne edustavat asiantuntemusta ja kiinnostusta asiakkaan ongelmiin eli henkilökunnan käytännön kykyä toteuttaa asiakassuhdejohtamisen prosesseja. Tämän perusteella voidaan todeta, että liikesuhteen arvoon vaikuttavat sosiopsykologiset vuorovaikutustekijät ja henkilökunnan asiantuntemus. Vuorovaikutuksen toimivuutta vahvistaa myös luottamuksen voimakas osuus palveluvastineen taustalla sekä henkilöiden välisissä vuorovaikutus- ja palvelutilanteissa.

Liikesuhteen arvoon vaikuttavat enemmän palvelu ja sen toimivuus kuin tarjoama ($\beta = .11$; $p < .05$). Tutkimuskohteena oleva toimiala on kuitenkin hyvin tuoteintensiivinen, jopa tuote- eikä maatalouskauppavetoinen, joten sen osuutta liikesuhteen muodostumiseen ei voi vähätellä. Kilpailutilanne markkinoilla on kuitenkin vaikuttanut niin, että kaikilla maatalouskaupoilla on yleisesti laadukas tarjonta, jolloin asiakkaan preferensseihin saattavatkin vaikuttaa lähinnä imagolliset tekijät. Tämän tutkimuksen tulosten mukaan tietotaitovastineella ($\beta = .04$) ei ole vaikutusta liikesuhteen arvoon. Yleisesti asiakassuhdejohtamiskirjallisuudessa katsotaan, että räätälöidyt tuotteet ja innovatiiviset ratkaisut ovat palveluita, jotka luovat asiakkaalle arvoa ja tukevat yrittäjän päämäärien ja tavoitteiden saavuttamista (Ulaga 2003; Ulaga ja Eggert 2005). Tässä tutkimuksessa niillä ei ollut vaikutusta liikesuhteen arvoon. Liikesuhteen arvon muodostumiseen vaikuttavat enemmän vuorovaikutukseen liittyvät tekijät ja tarjoamaan liittyvät mieltymykset.

Tämän tutkimuksen tulosten mukaan voidaan todeta, että liikesuhteen arvoon vaikuttavat liikesuhdesta saatavat palvelun laatu, joustavuus ja vastaavuus sekä tarjoaman laatu ja tarjoaman vastaavuus asiakkaiden mieltymyksiin. Tulokset täydentävät aiempia tutkimuksia. Lapierrén (2000) tutkimuksissa palvelun joustavuus

vuus ja vastaavuus olivat merkittäviä tekijöitä arvon muodostumisessa. Ulagan (2003) tutkimuksen mukaan toinen kahdesta asiakasryhmästä arvosti palveluun ja vuorovaikutukseen liittyviä liikesuhdevastineita (ks. luku 3.2). Myöhemmin Ulagan ja Eggertin (2005) tutkimustuloksissa liikesuhteen arvoon vaikuttavista tekijöistä nousivat esille vain tietotaitoon ja tuotekehitykseen liittyvät vastineet. Heidän tutkimusjoukkonaan oli monen eri toimialan yrityksiä, kun taas tämän tutkimuksen vastaajat toimivat samalla toimialalla. Ulagan ja Eggertin (2005) tuloksista poiketen tässä tutkimuksessa tietotaitovastine ei vaikuttanut liikesuhteen arvoon merkitsevästi. Tulosten mukaan osahypoteeseista H_{2a} ja H_{2b} hyväksytään ja H_{2c} hylätään (taulukko 6.2).

Taulukko 6.2. Toisen hypoteesin testaus.

	Tulosten mukaan:
H_{2a} : Palveluvastine vaikuttaa positiivisesti liikesuhteen arvoon.	Hyväksytään.
H_{2b} : Tarjoamavastine vaikuttaa positiivisesti liikesuhteen arvoon.	Hyväksytään.
H_{2c} : Tietotaitovastine vaikuttaa positiivisesti liikesuhteen arvoon.	Hylätään.

Sitoutumiseen vaikuttavat liikesuhdevastineet

Tämän tutkimuksen sitoutumismäärittelyn taustalta löytyy kaksi muuttujaa: sitoutuminen ilmenee sekä asiakassuhteena tutun myyjän kanssa että sitoutuneisuutena osuuskunta-aatteen ja jäsenyyteen osuusliikkeessä (taulukko 5.5). Näin asiakaskaiden sitoutuminen liittyy mielenkiintoisesti henkilökunnan ja osuustoiminnan ympärille. Seuraavaksi tarkastellaan, mitkä vastinetekijät vaikuttavat sitoutumiseen.

Tulosten mukaan maatalousyrittäjän sitoutumiseen vaikuttavat innovatiivisten, uusien toimintatapojen ja räätälöityjen ratkaisujen tarjoaminen ($\beta = .44$; $p < .01$). Tosin sanoen nämä liikesuhteesta saatavat ammatilliset, yksilöllisesti suunnitellut ja kohdennetut ratkaisut ovat niin merkittävät, että liikesuhteeseen halutaan sitoutua. Näiden vastineiden avulla yrittäjäasiakas pyrkii tehostamaan toimintaansa sekä saavuttamaan omat taloudelliset ja rationaaliset tavoitteensa. Palveluvastineella ei ole merkitsevyyttä sitoutumiseen ($\beta = -.06$). Myöskään tarjoamavastineella ei tässä tutkimuksessa ole vaikutusta asiakkaan sitoutumiseen ($\beta = .00$). Tulos sitoutumiseen vaikuttavista liikesuhdevastineista on mielenkiintoinen. Vuorovaikutukseen liittyvä palvelu ei vaikuta sitoutumiseen eikä liioin tarjoama. Liikesuhteesta saatavat tiedolliset ja taidolliset tekijät kuitenkin vaikuttavat maatalousyrittäjien maatalouskauppasitoutumiseen.

Kuten edellä luvussa 3.3 on esitetty, sitoutumisesta on löydettävissä ainakin kolme ulottuvuutta: tunneperäinen eli affektiivinen, laskelmoiva ja normatiivinen. Tunneperäinen sitoutuminen liittyy toiminnalliseen vuorovaikutukseen ja positiiviseen tunnetilaan (Kim ja Frazier 1996). Laskelmoiva sitoutuminen puolestaan liittyy taloudellis-rationaaliin tekijöihin. Normatiivinen sitoutuminen liittyy joko moraa-

liseen (Allen ja Meyer 1990) ja/tai velvollisuuden tunnosta ja yhteisistä arvoista johtuvaan (Kelly 2004) sitoutumiseen.

Jakelukanavatutkimuksissa on saatu viitteitä siitä, että affektiivinen sitoutuminen on liikesuhteessa tavoitteellisempaa, koska se sitouttaa tiiviimmin kuin laskelmoiva sitoutuminen. Sen on katsottu liittyvän toiminnalliseen ja positiiviseen vuorovaikutus- ja tunnetilaan, jolloin osapuolilla on halua investoida liikesuhteeseen ja jatkaa sitä (Dwyer ym. 1987; Geyskens ym. 1996; Morgan ja Hunt 1994; Sharma 2006). Tuloksia voi nopeasti arvioituna tulkita niin, että liikesuhteeseen sitoutumisessa ei ole affektiivisuuteen viittaavia ulottuvuuksia, koska palveluvastineella ei ole merkittävää vaikutusta sitoutumiseen. Kuitenkin sitoutuminen liittyy räätälöityjen ja innovatiivisten ratkaisujen tarjoamiseen, jolloin tarjoajilla on hyvä tietämys asiakkaistaan ja heidän tuotannostaan. Heillä on siis tietoon perustuvaa osaamista sekä asiakkaiden tuntemus, joilla voidaan vahvistaa asiakkaiden sitoutumista (Liljander ja Strandvik 1995; Cater ja Zabkar 2007). Sitoutuminen siis edellyttää asiantuntemusta sekä tietämystä eli sosiaalisiin suhteisiin perustuvia sidostekijöitä. Palvelu toimii moitteettomasti ja synnyttää arvoa, ja maatalouskauppatoimijoiden vähäisyyden vuoksi kaikkien kanssa halutaan tehdä yhteistyötä. Tätä arviota tukee myös maatalousyrittäjien antamat suorat vastaukset: sitoutumista yhteen maatalouskauppaan kaihdettiin (luku 4.5.5). Suurimmat syyt tähän kaihtamiseen lienee vähäisenkin neuvotteluvallan väheneminen ja opportunistin pelko sekä kilpailun vähäisyys.

Laskelmoiva positiivinen sitoutuminen ilmenee silloin, kun suhteesta saatavat taloudelliset ja toiminnalliset edut ovat niin suuret, että suhteeseen kannattaa sitoutua (Sharma 2006). Taloudellisten hyötyjen lisäksi se sisältää liikesuhteen tehostamiseen liittyviä tekijöitä, kuten alennuksia, toiminnan rationalisointia, informaatiota, neuvoja ja ohjeita sekä mahdollisia uusia markkinointikanavia (Sharma ym. 2006). Laskelmoiva negatiivinen sitoutuminen voidaan liittää riippuvuuteen. Myyjä- ja asiakasyritysten väliset yhteisinvestoinnit ovat tällä toimialalla kovin harvinaisia, mutta kulttuurisia ja ideologisia sidoksia voidaan todeta olevan tässäkin tutkimuksessa. Tällöin sen voidaan katsoa liittyvän paremmin normatiiviseen sitoutumiseen. Organisaatiotutkijat katsovat normatiivisen sitoutumisen viittaavan enemmän moraaliseen sitoutumiseen, jolloin koettaisiin kiitollisuudenvelkaa organisaatioon (Allen ja Mayer 1990). Liikesuhde on kuitenkin vaihdantaa, jossa harvoin jäädään ”moraalisesti velkaa” organisaatiolle. Jakelukanavatutkijat puolestaan katsovat normatiivisen sitoutumisen velvoitteena (Kelly 2004), joita ajavat yhtenäiset arvot. Tällaisia yhteisiä arvoja voivat olla muun muassa osuustoiminnalliset ja taloudelliset edut (Bijman ja Verhees 2012). Osuustoimintaan sitoutuminen viittaa yhteiseen arvopohjaan ja näin ollen normatiiviseen sitoutumiseen.

Sitoutumisulottuvuuksien erottaminen toisistaan on kuitenkin käytännössä haasteellinen tehtävä, kuten luvussa 3.3. on todettu. Tulosten perusteella voidaan kuitenkin todeta, että sitoutuminen perustuu tämän tutkimusryhmän kohdejoukolla

ainakin affektiiviseen ja normatiiviseen sitoutumiseen, myöskään laskelmoivaa sitoutumista ei voida sulkea pois. Tutkimustulos täydentää aikaisempia jakelukana-
vatutkimuksia, joissa on tarkasteltu sitoutumisen ulottuvuuksia (Dwyer ym. 1987; Geyskens ym. 1996; Morgan ja Hunt 1994; Sharma 2006). Hypoteesin testauksessa osahypoteeseista hyväksytään H_{3c} -hypoteesi, mutta hypoteesit H_{3a} ja H_{3b} hylätään (taulukko 6.3).

Taulukko 6.3. Kolmannen hypoteesin testaus.

	Tulosten mukaan:
H_{3a} : Palveluvastine vaikuttaa positiivisesti sitoutumiseen liikesuhteessa.	Hylätään.
H_{3b} : Tarjoamavastine vaikuttaa positiivisesti sitoutumiseen liikesuhteessa.	Hylätään.
H_{3c} : Tietotaitovastine vaikuttaa positiivisesti sitoutumiseen liikesuhteessa.	Hyväksytään.

Liikesuhteen arvon vaikutus sitoutumiseen

Yhtenä tutkimuksen tavoitteista on ollut todentaa välinearvomallilla mitatun liikesuhteen arvon vaikutus sitoutumiseen. Suhdejohtamisen näkemyksessä korostetaan, miten arvoa luomalla yritys voi sitouttaa asiakkaan (Buttle 2004; Kim ja Kim 2009; Zablah ym. 2004). Liikesuhteesta saatavat vastineet muodostavat arvoa asiakkaille, mikä puolestaan lisää asiakkaiden sitoutuneisuutta. Tällainen liikesuhde on onnistuessaan itseään ruokkiva. Sitoutuneessa suhteessa osapuolet toimivat yhteiseksi parhaaksi, se on osoitus liikesuhteen jatkuvuudesta ja liikesuhdevastineiden suu-
resta määrästä. Tulosten mukaan välinearvomallilla mitatulla liikesuhteen arvolla on positiivinen vaikutus sitoutumiseen ($\beta = .48$; $p < .01$). Tutkimustulos tukee edellä mainittuja näkemyksiä liikesuhteen arvon vaikutuksesta sitoutumiseen. Hyväksytään neljäs hypoteesi H_4 : liikesuhteen arvo vaikuttaa positiivisesti sitoutumiseen liikesuhteessa.

Yhteenvedona voidaan todeta, että luvussa 1.3 esitettyihin tutkimuskysymyksiin on saatu vastaus. Yhtenä tutkimuksen osatavoitteena on tarkastella luottamuksen ja liikesuhdevastineiden vaikutusta välinearvomallilla mitattuun liikesuhteen arvoon ja sitoutumiseen ja verrata näiden vastineiden vaikutusta edellä mainittuihin muut-
tajiin. Luottamuksella osoitetaan olevan merkitsevä vaikutus kaikkiin tutkittaviin liikesuhdevastineisiin. Tulosten mukaan liikesuhteen arvoon vaikuttavat palvelun laatu, vastaavuus ja joustavuus sekä tarjoaman laatu ja tarjoaman vastaavuus omiin preferensseihin nähden – eli palvelun ja tarjoaman vastaavuus verrattuna omiin odotuksiin. Sitoutumiseen puolestaan vaikuttavat tietotaitoon liittyvät räätälöidyt ja innovatiiviset ratkaisut. Tulosten mukaan liikesuhteen arvoon vaikuttavat eri liikesuhdevastineet kuin sitoutumiseen. Tutkimuksessa on voitu myös todentaa se asiakassuhdejohtamisen näkemys, että liikesuhteen arvolla on positiivinen ja merkitsevä vaikutus sitoutumiseen liikesuhteessa. Tutkimuksen toisena tavoitteena on ollut muodostaa edellä mainitusta ulottuvuuksista käsitteellinen malli, jossa osoitetaan liikesuhteen väliset vaikutussuhteet. Tutkimuksen käsitemalli voidaan todeta toimivaksi.

6.2 Tutkimuksen metodologinen kontribuutio

Tutkimuksen metodologisena tavoitteena on ollut täydentää liikesuhteen arvon mittaustapaa. Yritysten välisten liikesuhteiden tarkasteluun ja tähän tutkimukseen on kehitetty välinearvomalliin perustuva arvonmittausmalli. Teoreettisen tarkastelun pohjalta siihen luotiin liikesuhteen arvoa kuvaavat mittarit (ks. luku 3.4.2 ja luku 4.2.4). Apuna käytettiin välinearvomallia, jota on käytetty hyvin yleisesti *b-to-c*-suhdetutkimuksissa. Seuraavaksi arvioidaan, miten hyvin tässä on onnistuttu.

Yritysten välisissä liikesuhdetutkimuksissa arvoa on useimmiten mitattu ja määriteltä saavutettujen hyötyjen²⁰ ja uhrausten välisenä erotuksena tai nettohyötynä (ks. luku 3.4). Toisin sanoen pitkälti konkreettiset hyötyelementit ovat määrittäneet liikesuhteen arvon (Lapierre 2000; Ulaga 2003). Liikesuhde on kuitenkin kokonaisuus, johon liittyvät asiakkaan aiemmat kokemukset, toimialalla vallitseva toimialakulttuuri sekä laaja kirjo erilaisia sosiaalisia ja psykologisia tekijöitä, joita ei aiemmissa tutkimuksissa ole otettu huomioon. Tässä tutkimuksessa arvoa on mitattu välinearvomallilla. Tätä mittaustapaa ovat *b-to-c*-suhteissa esitelleet Guttman (1982) ja Woodruff (1997), mutta *b-to-b*-kontekstissa tämä mittaustapa on harvemmin käytetty (Flint ym 2002). Tähän tutkimukseen sovelletussa teoreettisessa välinearvomallissa käsitellään arvoa ensin suhteessa asiakkaan odotuksiin tarjoamasta ja osto- ja palvelutilanteiden toimivuudesta sekä kokonaisuudessaan asiakkaan liikesuhteelle asettamiin päämääriin ja tavoitteisiin nähden.

Liikesuhteen arvoa mitattiin henkilökunnan kykynä vastata asiakkaiden odotuksiin palvelun ja lupausten osalta sekä yrittäjien päämäärien ja tavoitteiden toteutumisena. Maatalousyrittäjien liikesuhteen arvo on siis riippuvainen käytännön palvelutilanteiden toimivuudesta sekä päämäärien ja tavoitteiden kokonaisvaltaisesta toteutumisesta. Arvomuuttujan reliabiliteetti- ja validiteettitarkastelu osoittaa, että arvon mittaussmalli on riittävä ja toimiva ($CR = .75$; $AVE = .60$), vaikka mittaussmallista jouduttiinkin poistamaan yksi taustamuuttuja eli asiakkaan odotukset maatalouskaupan tarjonnasta. Tältä osin liikesuhteen arvoa voidaan pitää validina. Muodostettu liikesuhteen arvo ei myöskään korreloinut liikesuhteen vastinemuuttujien kanssa (taulukko 5.6). Näin ollen liikesuhteen arvo ja vastineet ovat erillisiä muuttujia, ja välinearvomallilla mitattu liikesuhteen arvo mittaa eri puolta arvosta kuin aikaisemmissa tutkimuksissa esitetty hyöty–uhraus-suhteena mitattu arvo.

Tutkimuksessa on kyetty osoittamaan, että liikesuhteen arvoa voidaan määritellä välinearvomallin avulla ja että se on metodologisesti onnistunut. Edellä mainitun poistetun muuttujan merkitys tässä tutkimuskontekstissa voidaan asettaa kyseenalaiseksi: maatalouskaupan tarjoama on hyvin vakiintunutta ja samanlaista riippumatta maatalouskaupparyhmästä. Woodruffin (1997) arvotutkimuksessa on määriteltä näkemystä tarjonnasta käsitteellisellä tasolla, jolloin myös toimiala ja sen tarjonta ovat laajat ja määrittelemättömät. Maatalousyrittäjillä on pitkät

²⁰ Hyöty-termiä käytettäessä viitataan aiempiin liikesuhteen arvotutkimuksiin, joissa arvoa on mitattu hyöty–uhraus-suhteena.

asiakassuhteet ja jo varsin realistiset odotukset tarjoamasta, jolloin tarjoaman odotus -muuttujan vaikutus jää vähäiseksi. Tällä toimialalla tarjoaman merkitys ei ole arvonmuodostuksessa niin keskeinen kuin muilla toimialoilla, joilla tarjoaman vaihtelu on suurempaa.

Välinearvomallilla mitattu liikesuhteen arvo kuvaa asiakassuhdejohtamisen näkemystä arvotarpeiden vastaavuudesta asiakkaan odotuksiin nähden (Buttle 2004). Arvon mittaustulosten osalta voidaan vahvistaa päätelmä, että liikesuhteen arvo koostuu monista tekijöistä, ei ainoastaan nettohyödyistä. Se on enemmän kuin hyötyjensä summa, ja liikesuhde itsessään on osa arvon muodostusta (Ravald ja Grönroos 1996; Lapierre 2000). Välinearvomallilla mitattu liikesuhteen arvo antaa muita menetelmiä laajemman kuvan liikesuhteen arvosta: se mittaa kokonaisvaltaisemmin liikesuhteen arvoa kuin perinteinen hyöty–uhraus-suhteena mitattu arvo, jossa hyötytekijöitä on rajoitettu määrä. Arvon määrittäminen hyötyjen kautta on jossain määrin rajoittavaa, sillä arvon määrittäminen on ensinnäkin subjektiivinen näkemys ja toiseksi arvoon voi vaikuttaa niin laaja kirjo erilaisia tekijöitä, että sen operationalisointi ja mittaaminen osoittautuvat liian vaikeaksi tehtäväksi. Välinearvomallilla mitattavan arvon mittaustavan etu on siinä, että sitä voidaan tarkastella suhteessa liikesuhteesta saataviin vastineisiin ja verrata, mitkä vastineet ovat keskeisiä tutkittavalla toimialalla. Aiemmin sitä on mitattu lähinnä rajoitettuna määränä liikesuhdehyötyjä. Liikesuhteesta muodostuvilla vastineilla voidaan vaikuttaa arvon muodostukseen, mutta ne eivät yksin selitä liikesuhteen arvoa. Liikesuhteen arvoon sisältyy laaja skaala erilaisia liikesuhdetekijöitä, jotka ovat yksilöllisiä – ehkä tiedostamattomiakin – ja jotka tukevat asiakkaiden päämääriä ja tavoitteita heidän omassa yritystoiminnassaan.

Tämän arvomittaustavan etu on siinä, että yritysasiakkaat voivat muodostaa yksilöllisen liikesuhteen arvokäsityksen niin, että yrityksen odotukset, päämäärät ja tavoitteet toteutuvat kokonaisvaltaisesti. Samalla se tukee yrittäjien omia yritystavoitteita. Liikesuhteen arvo poikkeaa kuluttajan tai asiakkaan kokemasta arvosta siinä, että yrittäjä tarkastelee arvoa toimialan ja oman yrityksen kannalta eikä pelkästään kuluttajana tai kotitalousyksikkönä. Yrittäjällä on lähes poikkeuksetta keskeisenä ajatuksena se, miten tietty toimi lisää arvoa yrityksen kannalta. Kuluttaja-asiakas tarkastelee arvoa pitkälti omien mieltymystensä mukaan. Tässä on selkeä ero kuluttajan ja yrittäjän välillä: Yritystoiminnassa arvo muodostuu yrityksen näkökulmasta. Liiketoimintasuhteessa yritys, sen toimiala ja asema toimialalla määräävät yrityksen arvon muodostumisen. Tällä mittaustavalla on voitu osoittaa, että arvo on yksittäisen yrittäjän näkemys liikesuhteesta, joka perustuu yrittäjän kokemuksiin käytännön palvelutilanteissa sekä siihen, miten yrityksen päämäärät ja tavoitteet täyttyvät. Käytännössä yrittäjän omat kulutuspreferenssit voivat tiedostamatta heijastua yrittäjän valintoihin.

Tässä arvomittaustavassa on pyritty huomioimaan yrittäjän subjektiivinen kokonais käsitys liikesuhteesta, sen vaiheesta ja arvosta. Näkemyksessä on sisäänrakennettuina kilpailuympäristö ja toimialan käytännöt sekä kokemukset eri palve-

lutilanteissa. Tämä arvomittautapa täydentää ja antaa tukea aikaisemmille liikesuhteen arvoa käsitteleville teoreettisille ja empiirisille tuloksille. Aikaisemmissa liikesuhteen arvotutkimuksissa on korostettu arvon subjektiivista ominaisuutta (Uлага 2003), sen toimiala-, tilanne- ja kilpailusidonnaisuutta (Anderson ym. 1993; Anderson ja Narus 1995, 1999; Ravalld ja Grönroos 1996; Flint ym. 2002; Uлага 2003; Uлага ja Eggert 2005) ja arvon muodostumista kokonaisnäkemyksenä liikesuhteelle asetetuista tavoitteista ja päämääristä (Wilson ja Jantrania 1995; Woodruff 1997; Flint ym. 2002; Woodall 2003). Lisäksi Ravalld ja Grönroos (1996) painottavat arvon tilannesidonnaisuutta. Samaa tilannesidonnaisuutta tarkastellaan myös välinearvomallisessa arvon mittauksessa kysymyksellä, joka koskee palvelutilanteiden toimivuutta. Tutkimuksen yhtenä tavoitteena on ollut muodostaa liikesuhteen arvolle yksilöllinen, yrityksen tavoitteiden ja päämäärien mukainen mittari. Kokonaisuudessaan tämän tavoitteen mukaisen liikesuhteen arvon mittautavan voidaan katsoa onnistuneen.

6.3 Tutkimuksen käytännön merkitys

Tutkimustulosten mukaan maatalouskaupassa maatalousyrittäjät saavat liikesuhteestaan arvoa ensinnäkin luottamuksellisesta palvelu- ja vuorovaikutussuhteesta ja toiseksi tarjoaman laadukkuudesta sekä palvelun joustavuudesta ja vastaavuudesta. Palvelun vastaavuus ja joustavuus ovat tutkijoiden käyttämiä teoreettisia termejä. Niiden takaa paljastuvat henkilökunnan kiireettömyys, ongelmaratkaisukyky ja -halukkuus sekä asiantuntemus. Nämä ovat tekijöitä, joilla osoitetaan kiinnostusta asiakasta sekä hänen tarpeitaan ja ongelmiaan kohtaan. Nämä edellä luetellut tekijät perustuvat pitkälti vuorovaikutustekijöihin eli siihen, miten hyvin vuorovaikutus henkilökunnan ja asiakkaan välillä toimii ja miten luottamuksellisia suhteet ovat. Toisin sanoen mitä parempi ja luottamuksellisempi vuorovaikutus- ja liikesuhde on, sitä helpompi ja kiinnostavampi on ratkaista asiakkaiden ongelmia. Ja toisin päin, asiakkaan on vaivattomampaa kääntyä ongelmatilanteissa sellaisen henkilön puoleen, jonka kanssa vuorovaikutus toimii. Henkilökunnan ja asiakkaiden välinen vuorovaikutus on myös maatalouskaupassa ensiarvoisen ratkaiseva tekijä liikesuhteen arvon muodostuksessa.

Asiakkaiden ja henkilökunnan välisessä vuorovaikutuksessa ei voi olla korostamatta luottamuksen merkitystä. Se on yksi ensimmäisistä ja tärkeimmistä tekijöistä aloiteltaessa liikesuhdetta ja tunnusteltaessa liikesuhdekumppania. Se vaikuttaa myös liikesuhteen jatkuvuuteen. Tämänkin tutkimuksen mukaan luottamus on perusedellytys sekä liikesuhteen arvon että sitoutumisen muodostumisen kannalta. Tässä tutkimuksessa liikesuhteen arvo syntyy luottamuksesta asiakaspalveluhenkilökuntaan. Merkityksellistä on henkilökunnan asiantuntijuus sekä halu ja kyky ratkaista asiakkaiden tarpeet ja ongelmat. Henkilöiden välinen luottamus ja vuorovaikutus ovat avaintekijöitä, jotka vaikuttavat myös maatalouskaupan liikesuhteen arvon muodostuksessa. Epäsymmetrisissä liikesuhteissa henkilöiden välisellä luottamuksella – rehellisyydellä ja vilpittömyydellä – on keskeinen

merkitys. Liikesuhde on maatalousyrittäjän kannalta kiistatta epäsymmetrinen. Yksittäisenä ostajana ja myyjänä hän on lähes poikkeuksetta heikommassa neuvotteluasemassa maatalouskauppaan nähden. Maatalouskauppatarjonta on yleisesti melko rajoittunutta paikkakunta riippuen. Lisäksi maatalouskaupan asiakkaan kaksitahoinen rooli sekä asiakkaana että raaka-aineen tarjoajana lisää luottamuksen merkittävyyttä liikesuhdetarkastelussa. Luottamus ja vuorovaikutussuhteet lähentävät asiakkaita ja henkilökuntaa, jolloin tunnetaan kummankin toimintaolosuhteet paremmin. Vuorovaikutus on vaivatonta ja lähestyttävyyttä mutkatonta. Palvelun joustavuus ja vastaavuus indikoivat myös yrityksen eli maatalouskaupan yleistä ilmapiiriä ja toimintakulttuuria. Hyvässä ilmapiirissä ja kulttuurissa henkilökunta on palveluhalukasta ja -kyvykästä sekä motivoitunutta.

Henkilökunnan asiantuntemusta on jatkuvasti kehitettävä, sillä maatalousyritysten toimialat ja kokorakenteet ovat heterogeenisiä. Maatalousyrityksiä on sekä pieniä että suuria, osa-aikaisia ja päätoimisia, ja ne voivat olla joko yleistiloja tai pitkälle erikoistuneita maatilayrityksiä (ks. luku 4.5). Lisäksi maatalous toimialana muuttuu yhä hektisemmäksi. Samaan aikaan maatalouskauppa on supistanut merkittävästi toimipaikkojaan ja henkilökuntansa määrää (ks. luku 2.2). Henkilökunnan asiantuntemuksen ja osaamisen ylläpitäminen on näissä tilanteissa haasteellista. Henkilökunnalta edellytetään laajaa eri tuotantoalojen tuntemusta sekä hyvää yksittäisten yrittäjien ja yritysten toimintaolosuhteiden tuntemusta, jotta he osaavat ratkoa ongelmia ja tarjota yksilöityjä ratkaisuja. Tämä luonnollisesti sitoo sekä taloudellisia että ajallisia resursseja. Tämän avulla maatalouskaupat voivat kuitenkin luoda asiakkaille arvoa ja edelleen sitouttaa heitä.

Tutkimustulosten mukaan liikesuhteen arvoon vaikuttaa myös tarjoama, jonka taustalla ovat laadukkuus ja omaa tyyliä vastaavat kone- ja laitemerkit. Nämä preferensseihin liittyvät tekijät edustavat toimialan ja ympäristön muovaamaa näkemystä toimialalla asemoitumisesta. Maatilan ja tuotantos suunnan mukaiset niin kutsutut järkevät ja tyyliä vastaavat laitemerkit voivat näin ohjata maatalousyrittäjäasiakkaiden valintoja. Toisin sanoen nämä imagolliset tekijät liittyvät yrityksen tiettyyn viiteryhmään toimialalla eli siihen, mihin viiteryhmään haluaa kuulua tai millaiseksi viljelijäksi itsensä kokee. Nämä tekijät edustavat sosiopsykologisia tekijöitä, jotka voivat olla tiedostamatonta toimintaa. Samoin kuin autokaupassa, myös traktorikaupassa ei-rationaaliset mielikuvat voivat osaltaan ratkaista valintoja.

Tutkimuksessa analysoitiin maatalousyrittäjien sitoutumista maatalouskaupan kanssa. Tulosten mukaan sitoutuminen maatalouskauppaan perustuu pitkälti suhteisiin myyntihenkilökunnan kanssa sekä osuuskunta-aatteeseen ja -liikkeeseen. Merkittävästi sitoutumiseen vaikuttavat räätälöidyt palveluratkaisut, jotka lisäävät maatalousyrittäjien asiantuntijuutta ja auttavat heitä kehittymään ammatissaan. Etuja maatalousyrittäjille syntyy siis tarjoamasta, jonka avulla he säästävät aikaansa ja energiaansa. Tällöin henkilökunnalla ja sen ammattitaidolla on vaikutus asiakkaiden sitoutumiseen. Henkilökunnan kyvykkyys, motivaatio ja koulutus-

mahdollisuudet muodostavat voimavaran, minkä avulla voidaan luoda maatalouskaupalle sitoutunut asiakaspohja tai -asiakaspääoma.

Sitoutuminen osuuskuntalaiseen maatalousliikkeeseen on maaseudulla vahvaa, ja se lienee osittain perua osuusliikkeen pitkästä historiasta ja perinteisestä asemasta maaseudulla (ks. luku 2.2). Osuustoiminnallisia maatalouskauppoja tässä tutkimuksessa on kaksi: Agrimarket-ketju sekä eri maidontuottajasuuskuntien omistamat alueelliset nk. meijerien maatalouskaupat. Agrimarketilla on pitkät perinteet osuuskunnallisena maataloustoimijana. Se on kuitenkin vuosikymmenten saatossa kasvanut ja laajentunut valtakunnalliseksi toimijaksi, jota johtaa Hankkija-Maatalous Oy pääkaupunkiseudulla. Hankkija-Maatalous Oy:n omistavat yhdessä S-ryhmä ja Yara Oy sekä lisäksi tanskalainen maatalouskauppayhtiö DLA Group. Meijerien hankinta-osuuskunnat toimivat yhdellä toimialalla ja alueella ja ovat pienemmän ja kapeamman omistajajoukon hallinnassa. Tässä tutkimuksessa osuuskunnallisia maatalouskauppatoimijoita ei ole eroteltu, mutta saatujen kommenttien perusteella voidaan arvioida, että meijerien maatalouskaupoilla on vahvistuva rooli toimialan kilpailussa.

Meijerien maatalouskauppojen suhteellisen suuri osuus tutkimuksessa (ks. luku 4.5.3) kertoo siitä, että pienellä, yhteen tuotantoalaan keskittyneellä maatalouskaupalla on hyvät toimintaedellytykset siellä, missä varsinainen maatalouskauppojen myymäläverkosto on harventunut. Tällainen pieni osuustoimintayksikkö, johon on myös vahvat tuotannolliset sidokset, voi sitouttaa hyvin vahvasti. Toiseksi tällainen omaan toimintaan kiinteästi liittyvä, yhden toimialan osuustoiminta voidaan kokea erityiseksi ja läheisemmäksi toiminnaksi kuin suuren valtakunnallisen ketjun osuustoiminta. On viitteitä siitä, että pienet paikalliset osuuskunnat sitouttavat normatiivisesti, kun taas osuuskunnan suurentuminen vähentää normatiivista sitoutumista (Bijman ja Verhees 2012). Lisäksi meijerien maatalouskaupat pystyvät tarjoamaan sellaisia taloudellisia etuja tuottajille, joita ei muualta saada, esimerkiksi hankintojen maksaminen tulevasta maitotilistä. Meijerien maatalouskaupoilla on myös se etu, että ne voivat keskittyä ja erikoistua palvelemaan yhtä tuotannonalaa eli maidontuottajia. Tällöin heillä on sitä tietoon ja taitoon liittyvää erityisosaamista, mikä liittyy maidontuotantoon ja paikallisiin maidontuottajiin. Lisäksi pienemmässä toimintaympäristössä sosiaaliset sidokset voivat ovat tiiviimpiä.

Maataloustarvikekauppa on oma erikoistunut toimialansa, joka on varsin tuotesidonnainen. Se rakentuu pitkälti palvelun ja henkilökunnan asiantuntemuksen varaan. Maatilayritykset ovat varsin heterogeeninen ryhmä erikokoisia yrityksiä, joiden tuotantoalat vaihtelevat sivutoimisesta maatilayrityksestä pitkälle erikoistuneeseen kotieläintuotantoon. Maatalouskaupoille tällainen yhtälö on haasteellinen. Yhteenvetona voidaan todeta, että tämän tutkimuksen tulosten mukaan maatalouskaupan menestyksen tulevaisuudessa ratkaisee pitkälti se, miten hyvin asiakkaiden ja henkilökunnan vuorovaikutus toimii, millaiset ovat henkilökunnan kyvyt vastata asiakkaiden tietotaitotarpeisiin sekä miten hyvin maatalous-

kauppa kykenee vastaamaan heterogeenisten yritysasiakkaittensa päämääriin ja tavoitteisiin. Nämä ovat tekijöitä, jotka synnyttävät asiakkaalle arvoa ja joilla asiakas saadaan sitoutumaan maatalouskauppaan. Tämän tutkimuksen mukaan asiantuntemuksella ja sen kehittämisellä pystytään tarjoamaan arvoa asiakkaille ja sitouttamaan asiakaspääomaa.

6.4 Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset

Tulosten tulkinnessa on huomioitava myös tutkimuksen mahdolliset rajoitukset, jotka liittyvät tutkimukseen valittujen käsitteiden mittareihin ja mittaukseen ja joilla voi olla vaikutusta saatuihin tuloksiin. Teoreettisen näkemyksen mallintaminen ja mittareiden muodostaminen luovat tutkimuksen suurimman metodologisen haasteen. Tässä tutkimuksessa mitattiin liikesuhteen arvoa *b-to-b*-kontekstissa välinearvomallilla. Tällä mittaustavalla liikesuhteen arvo kuvaa yksilöllisempää tavoitteisiin ja päämääriin perustuvaa näkemystä liikesuhteen arvosta kuin aikaisempi hyötymuuttujiin perustuva arvomääritys. Tutkimuksessa saatiin lupaavia tuloksia liikesuhteen arvon määrittämisestä subjektiivisella tavalla. Yksi mallin taustamuuttujista jäi latautumatta (ks. luku 5.2). Tätä ei voida pitää kuitenkaan mallin hylkäämisen syynä siksi, että mittausmallin muuttujien sisäinen validiteetti ja reliabiliteetti osoittivat hyväksyttäviä, jopa korkeita arvoja (taulukko 5.5). Tässä tutkimuksessa on tarkasteltu vain yhtä toimialaa, jossa tuotantopanostarjoama on ennustettava ja hyvin samanlainen riippumatta siitä, missä maatalouskaupassa asioi. Mikäli mallia halutaan käyttää toimialoilla, joiden tarjoamassa on suurempi vaihtelu, on sitä vielä kehitettävä vastaamaan tutkittavan toimialan luonnetta.

Toinen metodologiaan liittyvä rajoitus koskee luottamusmuuttujaa, jonka taustamuuttujiksi latautui vain kaksi muuttujaa ja jotka molemmat kuvasivat samaa luottamuksen ulottuvuutta. Optimaalisessa tapauksessa tulisi yhtä muuttujaa kohti operationalisoida 3–4 taustamuuttujaa (Diamantopoulos ja Sigua 2000). Tässä tapauksessa tutkimuksen teoreettinen näkökulma antaa paremman ohjeen tutkimusmallin rakentamisesta kuin rakenneyhtälömallin pikkutarkka seuraaminen. Luottamusmuuttuja haluttiin tarkasteluun mukaan, jotta voidaan todentaa arvon ja sitoutumisen mittauksen edellytykset. Tässä tapauksessa luottamusmuuttuja ei ollut niin keskeinen tarkastelun kohde, että mittausmalli olisi tästä syystä hylätty. Edellisistä huolimatta tutkimus on täyttänyt sille asetetut vaatimukset.

Kolmas metodologinen rajoitus liittyy sitoutumismuuttujiin. Tässä tutkimuksessa on esitetty eri sitoutumisen ulottuvuuksia, mutta tutkimuksen tekovaiheessa näistä ulottuvuuksista ei ole esitetty juurikaan mallinnuksia tai mittareita (Sharma ym. 2006). Tässä tutkimuksessa sitoutumisulottuvuuksia on tarkasteltu sidosten (*bonds*) avulla, jolloin voidaan tarkastella ainakin sitoutumisen affektiivista ja normatiivista ulottuvuutta (Liljander ja Strandvik 1995). Tutkimuksissa on kuitenkin osoitettu sitoutumisdimensioiden, kuten normatiivisen ja affektiivisen sitoutumisen korreloivan keskenään (Kelly 2004; Sharma ym. 2006). Kirjallisuudessa ei kui-

tenkaan selkeästi osata määritellä ja erottaa näitä sitoutumisdimensioita toisistaan. Laskelmoivasta sitoutumisesta on kirjallisuudessa esitetty eri dimensioita, mutta mittareita niistä ei ole kuitenkaan esitetty (Sharma ym. 2006). Tässäkin tutkimuksessa laskelmoivan sitoutumisen osuus sitoutumisessa jää mittarien puutteen vuoksi ainoastaan oletusten varaan. Sitoutumisdimensioiden syvälinen tutkimus *b-to-b*-liikesuhteissa olisi jo pelkästään yhden tutkimuksen aihe.

Tutkimuksen yleistettävyyttä ja yleistä tulkintaa rajoittaa se, että tutkimusaineisto on hankittu ositetulla otoksella yhden maatalouskaupan asiakasrekisteristä. Yhden maatalouskauppaketjun asiakastietokannan käyttö tutkimuksessa voi olla riski, sillä se saattaa vinouttaa tutkimustuloksia. Suomessa on kuitenkin vain kaksi valtakunnallista maataloustarvikekauppaa, joiden asiakasrekisteriä on mahdollista hyödyntää aineiston hankinnassa. Agrimarketin asiakastietokannan valintaa puoltaa se, että sillä on koko maan kattava myymäläverkosto, sen sijaan K-maatalousketjulla ei ole myymälöitä pohjoisimmassa Lapissa. Lisäksi Agrimarket (Hankkija-Maatalous Oy) on yrityksenä selvästi vanhempi ja perinteikkäämpi kuin K-maatalous, joten on todennäköistä, että lähes jokainen suomalainen maatalousyrittäjä on asioinut jossain vaiheessa myös Agrimarket-ketjun myymälässä. Näin ollen voidaan pitää todennäköisenä, että maatalousyrittäjistä on Agrimarket-ketjussa kaikkein kattavimmat asiakastietomerkinnät ja osoitetiedot.

Tämä yhden ositetun otannon tutkimus Agrimarketin rekisteristä on voinut vaikuttaa sitoutumisulottuvuuksien tuloksiin. Tuloksista voidaan kuitenkin todeta, että puolet vastanneista on sekä S-ryhmän asiakasomistajia että K-ryhmän kanta-asiakkaita, jolloin voidaan katsoa heidän olevan molempien ryhmien kanta-asiakkaita. Puolella on vain S-ryhmän asiakasomistajakortti. K-ryhmällä kanta-asiakkuus on lanseerattu vasta 1997, jolloin se tuotiin pääasiallisesti päivittäistavarakauppaan: maatalouskaupassa sitä on voinut hyödyntää vasta vuodesta 2007 alkaen. Maatalouskaupan puolella kummankaan ryhmän kanta-asiakkuudesta ei ole niin suurta taloudellista merkitystä kuin päivittäistavarakaupassa. Lisäksi sitoutuminen jäi keskiarvolla mitattuna (taulukko 5.6) suhteellisen vähäiseksi, joten otannon vaikutus sitoutumiseen voidaan katsoa jäävän suhteellisen vähäiseksi. Ositettu otanta yhdestä maatalouskaupasta voi vähäisessä määrin vaikuttaa tuloksiin, mutta tässä tutkimuksessa sen vaikutus on tiedostettu.

Näistä rajoituksista huolimatta tutkimus on käsitelty ja mitannut perustellusti ja kriittisesti luottamusta, liikesuhdevastineita, liikesuhteen arvoa ja sitoutumista sekä näiden välisiä suhteita.

Asiakkaiden *b-to-b*-liikesuhteissa saamista vastineista on esitetty varsin vähän empiirisiä asiakassuhdejohtamistutkimuksia (Richards ja Jones 2008). Suuri osa 2000-luvun arvotutkimusten vastineulottuvuuksista perustuvat Ulagan (2003) varsin konkreettisiin vastineisiin, jotka edustavat varsin kapeaa näkemystä tuotteisiin ja palvelutarjontaan liittyvistä tekijöistä. Sosiaalisten ja psykologisten hyötytekijöiden osuutta sitoutumiseen ja arvoon olisi mielenkiintoista tutkia

tarkemmin lisää. Vastinemuuttujapatteristoa tulisi laajentaa sosiologisilla ja psykologisilla liikesuhdetta kuvaavilla muuttujilla, kuten kommunikaatiolla ja tyytyväisyydellä.

Luvun viisi lopussa esitetään tutkimuksessa asetettujen hypoteesien testaustulokset. Testaus antaa mielenkiintoiset tulokset liikesuhteen arvoon ja sitoutumiseen vaikuttavien vastinetekijöiden eri dimensioista. Liikesuhteen arvoon vaikuttavat tutkimustulosten mukaan palveluun ja vuorovaikutukseen liittyvät vastineet ja sitoutumiseen puolestaan räätälöitiin ja innovatiivisiin ratkaisuihin perustuvat vastineet. Tässä tutkimuksessa liikesuhteen arvoon ja sitoutumiseen vaikuttavat eri tekijät. Tulos antaa mielenkiintoisen tuloksen liikesuhteen arvoon ja sitoutumiseen vaikuttavista erilaisista tekijöistä maatalouskaupan kontekstissa. Tämän tutkimustuloksen vahvistamiseksi olisi hyvä saada lisää tutkimustuloksia eri toimialakonteksteilta, ennen kuin siitä voidaan tehdä pitkälle meneviä johtopäätöksiä. Voidaan myös todeta, miten liikesuhde luo arvoa ja sitouttaa: relaatio näiden kahden välillä on kirjallisuudessa selvä. Tutkimusta tulisikin jatkaa siitä, onko näiden kahden välillä syy-seuraus-suhdetta.

Tutkimus on poikkileikkaustutkimus, joka kertoo maatalouskaupan ja -yrittäjien välisestä liikesuhteesta tietyssä hetkenä. Tällöin yleistettävyyttä on riippuvainen tutkimushetken ajankohdasta. Maataloustarvikekauppaa ja sen asiakassuhteita on tähän mennessä tutkittu hyvin vähän. Ylipäätään maatalouskaupasta on vähän tarjolla empiiristä tietoa: esimerkiksi toimialan liikevaihto ja markkinaosuudet perustuvat maatalouskauppojen omiin arvioihin. Maatalouskauppa on kuitenkin hyvin oleellinen osa elintarvikeketjuamme. Sen rooli melko keskittyneenä tuotantopanosjakelijana on tutkimuskohde, josta saatuja tuloksia voisi olla mielenkiintoista tarkastella suhteessa muiden keskittyneiden jakelutoimialojen kanssa. Lisäksi pitkittäistutkimus maataloustarvikekaupasta toisi kaivattua lisätietoa alasta.

Maatalouskauppa-kontekstissa erityisen kiinnostavia tutkimuskohteita ovat toimialalle tullut osuuskunnallinen, kapealle tuotannonalalle erikoistunut ja vertikaaliseen integraatioon perustuva meijerien maatalouskauppa sekä ulkomaisen maatalouskaupan rooli ja merkitys markkinoilla. Meijerien maatalouskaupan toiminta-ajatus on lähellä sitä osuustoiminnan alkuvaiheen ajatusta, joka perustuu viljelijöiden jatkojalostus- ja hankintayhteistyöstä saatavaan. Samaa ajatusta on viriämässä muillakin maatalouden tuotantoaloilla, kuten siipikarjan kasvatuksessa ja kasvinviljelyssä. Tämän yhteistyön kehitystä yleisesti toimialalla ja sen vaikutusta muihin maatalouskauppoihin olisi mielenkiintoista tutkia lisää. Tanskalaisen DLA Groupin mukaantulo niin Yrittäjiin maatalouskaupan kuin Hankkija-Maatalous Oy:n kanssa avaa uusia näkökulmia suomalaisen maatalouskaupan kansainvälistymiseen. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että suomalainen maatalouskauppa on tällä hetkellä murroksessa, ja se muuttaa muotoaan lähitulevaisuudessa.

Lähdeluettelo

Julkaistut lähteet:

Alderson, W. 1957. Marketing behavior and executive action. Homewood. Irwin IL.

Allen, N.J. & Meyer, J.P. 1990. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*. 63, 1-18.

Anderson, E. & Coughlan, A.T. 2002. Channel Management: Structure, Governance, and Relationship Management. Julkaisussa: *Handbook of Marketing*. Weitz, B. & Wensley, R. (toim.). SAGE Publications. London p. 567. 223-247 s.

Anderson, E. & Weitz, B. 1992. The Use of Pledges to build and Sustain Commitment in Distribution Channels. *Journal of Marketing Research (JMR)*. 29, 1: 18-34.

Anderson, J.C. & Gerbing, D.W. 1988. Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach. *Psychological bulletin*. 103, 3: 411-423.

Anderson, J.C., Jain, D.C. & Chintagunta, P.K. 1993. Customer value assessment in business markets. *Journal of Business-to-Business Marketing*. 1, 1: 3-29.

Anderson, J. & Narus, J. 1984. A Model of the Distributor's Perspective of Distributor-Manufacturer Working Relationships. *Journal of Marketing*. 48, 4: 62-74.

Anderson, J. & Narus, J. 1990. A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships. *Journal of Marketing*. 54, 1: 42-58.

Anderson, J. & Narus, J. 1995. Capturing the value of supplementary services. *Harvard Business Review*. (January-February), 75-83.

Anderson, J. & Narus, J. 1999. Business market management : understanding, creating and delivering value. Prentice Hall. Upper Saddle River, NJ. 430 s.

Bagozzi, R. & Yi, Y. 1988. On the evaluation of structural equation models. *Journal of Academy of Marketing Science*. 16, 1: 74-94.

Bijman, J. & Verhees, F. 2012. Customer Commitment: Comparing Cooperatives and IOFs in Farm Supplies. Paper presented at the International Conference Cooperative Responses at Global Challenges. March 21-23, 2012. Berlin, Germany.

Blau, P.M. 1964. Exchange and power in social life. Wiley. New York.

Blois, K. 2004. Analyzing exchanges through the use of value equations. *Journal of Business & Industrial Marketing*. 19, 4: 250-257.

Blomqvist, K. 2002. Partnering in the Dynamic Environment: The role of Trust in Asymmetric Technology Partnership Formation. Dissertation. Lappeenranta University of Technology 122. Digipaino. 279 s.

Browne, M. & Cudeck, R. 1993. Alternative ways of assessing model fit. Teoksessa: Testing Structural equation Models. Bollen K., Long, A. & Scott, J. (toim.). Newbury Park, Sage Publications. 136-162 s.

Buttle, F. 2004. Customer relationship management : concepts and tools. Elsevier. Amsterdam. 359 s.

Cater, B. & Zabkar, V. 2007. Antecedents and consequences of commitment in marketing research services: The client's perspective. *Industrial Marketing Management*. 38: 785-797.

Carman, J. M. 1980. Paradigms for Marketing Theory. *Research in Marketing*. 3: 1-36.

Chen, I.J. & Popovich, K. 2003. Understanding customer relationship management (CRM): people process and technology. *Business Process Management Journal*. 9, (5): 672-688.

Churchill, Jr.G.A. 1979. A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of Marketing Research (JMR)*. 15, 711-732.

Churchill, Jr.G.A. 1991. *Marketing Research. Methodological foundations*. 5th ed. The Dryden Press. 1070 s.

Coase, R.H. 1937. The Nature of the Firm. *Economica N.S.* 4, 386-405.

Cook, K.S. & Emerson, R.M. 1978. Power, equity and commitment in exchange networks. *American Sociological Review*. 43, (October): 721-739.

Cote, J.A. & Buckley, M.R. 1987. Estimating Trait, Method, and Error Variance: Generalizing Across 70 Construct Validation Studies. *Journal of Marketing Research (JMR)*. 24, 3: 315-408.

Cox, A. 1999. Power, value and supply chain management. *Supply Chain Management: An International Journal*. 4, 4: 167-175.

Coughlan, A.T., Anderson, E., Stern, L.W. & El-Ansary, A.I. 2001. *Marketing Channels*. Prentice Hall. Upper Saddle River, New Jersey. 590 s.

Das, T.K. & Teng, B. 2001. Trust, control, and risk in strategic alliances: An integrated framework. *Organization Science*. 22, 2: 251-284.

Day, G. S. & Van den Bulte, C. 2002. Superiority in customer relationship management: Consequences for competitive advantage and performance. Working paper, Wharton School of Economics. University of Pennsylvania.

Diamantopoulos, A. & Siguaw, J.A. 2000. *Introducing Lisrel [Elektroninen aineisto] : a guide for the uninitiated*. SAGE. London. 171 s.

- Dwyer, F., Schurr, P. & Oh, 1987. Developing Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*. 51, 2: 11-27.
- Dwyer, F.R. 1980. Channel-Member Satisfaction: Laboratory Insights. *Journal of Retailing*. 56, (Summer): 45-65.
- Dwyer, F.R. & Oh, S. 1987. Output Sector Munificence Effects on the Internal Political Economy of Marketing Channels. *Journal of Marketing Research (JMR)*. 24, 4: 347-358.
- Eggert, A., Ulaga, W. & Schultz, F. 2006. Value creation in the relationship life cycle: A quasi-longitudinal analysis. *Industrial Marketing Management*. 35, 1: 20-27.
- El-Ansary, A. & Stern, L. 1972. Power measurement in the distribution channel. *Journal of Marketing Research (JMR)*. 9, (February): 47-52.
- Emerson, R.M. 1962. Power-dependence relations. *American Sociological Review*. 27, (February): 31-41.
- Erälinna, L. 2009. Asiakassuhteen ulottuvuudet, sitoutuminen ja asiakasarvo. Empiirinen tutkimus maatalousyrittäjien ja maatalouskaupan välisestä liikesuhteista Suomessa. Lisensiaatintutkimus. Yliopistopaino. Helsinki. 168 s.
- Flint, D. J., Woodruff R. B. & Fisher Gardial S. 2002. Exploring the Phenomenon of Customers' Desired Value Change in a Business-to-Business Context. *Journal of Marketing*. 66, 4 (October): 102-117.
- Ford, D., Håkansson, H., Gadde, L.E. & Snehota, I. 2003. Managing business relationship. John Wiley & Sons. Chichester.
- Fornell, C. & Larcker, D.F. 1981. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*. 18, 1: 39-50.
- Frazier, G.L. 1983. On the measurement of interfirm power in channels of distribution. *Journal of Marketing Research (JMR)*. 20, (May): 158-166.
- Frazier, G.L. 1999. Organizing and managing channels of distribution. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 27, 2: 226-240.
- Frazier, G.L., Gill, J.D. & Kale, S.H. 1989. Dealer Dependence Levels and Reciprocal Actions in a Channel of Distribution in a Developing Country. *Journal of Marketing*. 53, 1: 50-69.
- French, J. & Raven, B. 1960. The Bases of Social Power. Julkaisussa: *Studies in Social Power*, D. Gartwright. Arbor, A. (toim.). Institute for Social Research.
- Gaski, J. 1984. The Theory of Power and Conflict in Channels of Distribution. *Journal of Marketing*. 48, 3: 9-29.

- Gasson, R. & Errington, A. 1993. The farm family business. Cab International. Wallingford. 290 s.
- Geyskens, I., Steenkamp, J.E.M., Scheer, L.K. & Kumar, N. 1996. The effects of trust and interdependence on relationship commitment: A trans-Atlantic study. *International Journal of Research in Marketing*. 13, 4: 303-317.
- Geyskens, I., Steenkamp, J.E. & Kumar, N. 1999. A Meta-Analysis of Satisfaction in Marketing Channel Relationships. *Journal of Marketing Research (JMR)*. 36, (May): 223-238.
- Gilliland, D.I. & Bello, D.C. 2002. Two Sides to Attitudinal Commitment: The Effect of Calculative and Loyalty Commitment on Enforcement Mechanisms in Distribution Channels. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 30, 1: 24-43.
- Grandberg, L. 2004a. Maatalouden tulojärjestelmän synty. Julkaisussa: Suomen maatalouden historia 3. Suurten muutosten aika: jälleenrakennuskaudesta EU-Suomeen. Markkola, P. (toim.). Suomen Kirjallisuuden Seura. Helsinki. 518 s.
- Grandberg, L. 2004b. Tuotannon kasvun vuosikymmenet. Julkaisussa: Suomen maatalouden historia 3. Suurten muutosten aika: jälleenrakennuskaudesta EU-Suomeen. Markkola, P. (toim.). Suomalaisen Kirjallisuuden Seura. Helsinki. 518 s.
- Grönroos, C. 1997. Relationship marketing : interaction, dialogue and value. Svenska handelshögskolan. Helsingfors. 22 s.
- Gundlach, G.T. & Achrol, R.S. 1993. Governance in exchange: contract law and its alternatives. *Journal of Public Policy & Marketing*. 12, (2): 141-155.
- Gutman, J. 1982. A Means-End Chain Model Based on Consumer Categorization Processes. *Journal of Marketing*. 46, 2: 60-72.
- Haapanen, M., Heikura, J. & Leino, K. 2004. Maatila liikeyrityksenä. WSOY. Helsinki. 203 s.
- Hair, J.F. 1998. Multivariate data analysis. Prentice Hall. Upper Saddle River, N.J. 730 s.
- Halinen, A. 1994. Exchange relationships in professional services : a study of relationship development in the advertising sector. Dissertation. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja Sarja A. Turku. 393 s.
- Hasan, M. 2003. Ensure success of CRM with a change in mindset. *Marketing Management*, 37(8), 16-32.
- Heide, J. 1994. Interorganizational governance in marketing channels. *Journal of Marketing*. 58, 1: 71.
- Heide, J. & John, G. 1988. The Role of Dependence Balancing in Safeguarding Transaction-Specific Assets in Conventional Channels. *Journal of Marketing*. 52, 1: 20.

- Heide, J.B. & John, G. 1992. Do norms matter in marketing relationships? *Journal of Marketing*. 56, 2: 32.
- Herranen, T. 2004. Yhdessä eteenpäin : SOK 100 vuotta : 1904-2004. Edita. Helsinki. 336 s.
- Hoffman, K. 1983. K-kaupan historia. Kauppiaitten kustannus. Helsinki. 580 s.
- Homans, G.C. 1961. *Social Behaviour: Its elementary forms*. Hartcourt, Brace & World. New York.
- Homburg, C., Kuester, S., Beutin, N. & Menon, A. 2005. Determinants of Customer Benefits in Business-to-Business Markets: A Cross-Cultural Comparison. *Journal of International Marketing*. 13, 3: 1-31.
- Hu, L. & Bentler, P.M. 1999. Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equations Modeling*. 6, 1: 1-55.
- Hyvönen, S. 1990. Integration in vertical marketing systems : a study on power and contractual relationships between wholesalers and retailers. Dissertation. Helsinki School of Economics and Business Administration A:72. Helsinki. 250 s.
- Håkansson, H. & Snehota, I. 1995. *Developing relationship in business networks*. Routledge. London.
- John, G. 1984. An Empirical Investigation of Some Antecedents of Opportunism in a Marketing Channel. *Journal of Marketing Research (JMR)*. 21, 3: 278-289.
- Johnson, M. & Selnes, F. 2004. Customer Portfolio Management: Toward a Dynamic Theory of Exchange Relationships. *Journal of Marketing*. 68, 2: 1-17.
- Johnson, M.D. & Selnes, F. 2005. Diversifying your customer portfolio. *MIT Sloan Management*. 46, 3: 1-13.
- Jöreskog, K.G. & Sörbom, D. 1993. LISREL 8 : structural equation modeling with the SIMPLIS command language. SPSS. Chicago (IL). 202 s.
- Kallio, V. & Kola, J. 1999. Maatalousyritysten menestystekijät : aluetutkimus Etelä-Karjalassa, Etelä-Savossa ja Kymenlaaksossa. Helsingin yliopisto. Helsinki. 202 s.
- Kelley, H. & Thibaut, J.W. 1978. *Interpersonal Relations: A Theory of Interdependence*. Wiley. New York.
- Kelly, S.J. 2004. Measuring attitudinal commitment in business-to-business channels. *Marketing Intelligence & Plannig*. 22, 6: 636-651.
- Kim, H. & Kim, Y. 2009. A CRM performance measurement framework: Its development process and application. *Industrial Marketing Management*. 38, 4: 477-489.

- Kim, K. & Frazier, G.L. 1996. A typology of distribution channel systemn: a contextual approach. *International Marketing Review*. 13, 1: 19-23.
- King, S.F. & Burgess, T.F. 2008. Understanding success and failure in customer relationship management. *Industrial Marketing Management*. 37, 4: 421-431.
- Kohli, R., Piontek, F., Ellington, T., Van Osdol, T., Shepard, M. & Brazel, G. 2001. Managing customer relationships through e-business decision support applications: A case of hospital-physician collaboration. *DecisionSupport Systems*. 32, (2): 171-187.
- Kumar, N., Scheer, L. & Steenkamp, J.E. 1995. The Effects of Perceived Interdependence on Dealer Attitudes. *Journal of Marketing Research (JMR)*. 32, 3: 348-356.
- Kwon, I.-G. & Suh, T. 2004. Factors Affecting the Level of Trust and Commitment in Supply Chain Relationships. *The Journal of Supply Chain Management*. 40, 2: 4-14.
- Lane, C. & Bachmann, R. (toim.). 1998. Trust within and between Organizations : Conceptual Issues and Emprical Applications. Oxford University Press Inc. New York. 323 s.
- Lapierre, J. 2000. Customer-perceived value in industrial contexts. *Journal of Business & Industrial Marketing*. 15, 2/3: 122-140.
- Laurila, I.P. 2004. Maatalouden EU-aika. Julkaisussa: Suomen maatalouden historia 3. Suurten muutosten aika: jälleenrakennuskaudesta EU-Suomeen. Markkola, P. (toim.). Suomalaisen Kirjallisuuden Seura. Helsinki. 518 s.
- Lee, N. & Hooley, G. 2005. The evolution of 'classical mythology' within marketing measure development. *European Journal of Marketing*. 39, 3/4: 365-385.
- Liljander, V. & Strandvik, T. 1995. The nature of customer relationships in services. Teoksessa: *Advances in Services Marketing and Management*. Schwarz, T., Bowen, D. & Brown, S. (toim.). Jai Press Inc. London, England. 344 s.
- Lindblom, A. 2003. Vaihdantasuhteen muutosvoimat : tapaustutkimus vaihdantasuhteen muutoksesta ja muutoksen taustalla vaikuttaneista toimintaympäristön tapahtumista. Akateeminen väitöskirja. Turku School of Economics and Business Administration A-6:2003. Turku. 271 s.
- Lindgreen, A. & Wynstra, F. 2005. Value in business markets: What do we know? Where are we going? *Industrial Marketing Management*. 34, 7: 732-748.
- Longman Business English Dictionary. 2000. Dignen, S. (toim.). Pearson Education Limited. Suffolk, England. 533 s.
- MacCallum, R.C., Browne, M. & Sugawara, H. 1996. Power analysis and determination of sample size for covariance structure modeling. *Psychological Methods*. 1, 2: 130-149.

- Macias, W., Springston, J.K., Lariscy, R.A.W. & Neustifter, B. 2008. A 13-Year Content Analysis of Survey Methodology in Communication Related Journals. *Journal of Current Issues & Research in Advertising*. 30, 1: 79-94.
- MacMillan, K., Money, K., Money, A. & Downing, S. 2005. Relationship marketing in the not-for-profit sector: an extension and application of the commitment–trust theory. *Journal of Business Research*. 58, 6: 806-818.
- MacNeil, I.R. 1978. Contracts: Adjustments of Long -Term Economic Relations Under Classical, NeoClassical and Relational Contract Law. *Northwestern University Law Review*. 72, (6): 854-905.
- MacNeil, I.R. 1980. *The new social contract*. Yale University Press. New Haven, CT.
- Markkola, P. (toim.). 2004. Suomen maatalouden historia 3. Suurten muutosten aika: jälleenrakennuskaudesta EU-Suomeen. Suomalaisen Kirjallisuuden Seura. Helsinki. 518 s.
- Meehan, J. & Wright, G.H. 2011. The origins of power in buyer–seller relationships. *Industrial Marketing Management*. In Press, Available online 7 October 2011.
- Mentzer, J.T., Rutner, S.M & Matsuno, K. 1997. Application of the means-end value hierarchy model to understanding logistics service value. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 27. 9/10 : 630-643.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. 1984. Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*. 69, 3: 372-378.
- Möller, K. & Halinen, A. 2000. Relationship marketing Theory: its roots and direction. *Journal of Marketing Management*. 16, 29-54.
- Morgan, R. & Hunt, S. 1994. The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*. 58, 3: 20.
- Niemi, J. & Ahlstedt, J. (toim.). 2005. Suomen maatalous ja maaseutuelinkeinot 2005 : kymmenen vuotta Euroopan unionissa. Maa- ja elintarviketalouden tutkimuskeskus. Helsinki. 94 s.
- Niemi, J. & Ahlstedt, J. (toim.). 2010. Suomen maatalous ja maaseutuelinkeinot 2010. MTT, Taloustutkimus. Vammalan kirjapaino Oy. 96 s.
- Nooteboom, B. 1996. Trust, Opportunism and Governance: A Process and Control Model *Organization Studies*. 17, 6: 985-1010.
- Nooteboom, B., Berger, H. & Noorderhaven, N.G. 1997. Effects of trust and governance on relational risk. *Academy of Management Journal*. 40, 2: 308-338.
- Nunnally, J.C. 1978. *Psychometric theory* (2nd edn.). New York. McGraw-Hill.

Nykysuomen sanakirja. 2002. Sadeniemi, M. (toim.). Kuudes osa, Ts-Ö. WSOY. Porvoo; Helsinki. 806 s.

Parvatiyar, A. & Sheth, J. 2001. Customer relationship management: emerging practice, process, and discipline. *Journal of Economic and Social Research*. 3, 2: 1-34.

Payne, A. & Frow, P. 2005. A Strategic Framework for Customer Relationship Management. *Journal of Marketing*. 69, (October): 167-176.

Peppers, D., Rogers, M. & Dorf, B. 1999. Is your company ready for one-to-one marketing? *Harvard Business Review*. 77, 1: 101-119.

Plakoyiannaki, E. & Tzokas, N. 2002. Customer relationship management: Acapabilities portfolio perspective. *Journal of Database Marketing*. 9, (3): 228-237.

Porter, M. 1985. *Competitive advantage : creating and sustaining superior performance*. Free Press. New York. 541 s.

Ravald, A. & Grönroos, C. 1996. The value concept and relationship marketing. *European Journal of Marketing*. 30, 2: 19-30.

Reinartz, W.J., Krafft, M. & Hoyer, W.D. 2003. Measuring the customer relationship management construct and linking it to performance outcomes. Working Paper series of the Teradata Center for Customer Relationship Management. Duke University.

Richards, K.A. & Jones, E. 2008. Customer relationship management: Finding value drivers. *Industrial Marketing Management*. 37, 2: 120-130.

Ryals, L. 2002. Measuring risk and returns in the customer portfolio. *Journal of Database Marketing*. 9, (3): 219-227.

Ryals, L. 2003. Making customer pay: Measuring and managing customer risk and returns. *Journal of Strategic Marketing*. 11, (September): 165-175.

Ryals, L. & Knox, S. 2001. Cross-functional issues in the implementation of relationship marketing through customer relationship management. *European Management Journal*. 19, (5): 534-542.

Sanderson, J. 2004. Opportunity and constraint in business-to-business relationships: Insights from strategic choice and zones of monoeuvre. *Supply Chain Management: An International Journal*. 9, 5: 392-401.

Schmitt, G. 1991. Why is the agriculture of advanced Western economies still organized by family farms? Will this continue to be so in the future? *European review of agricultural economics*. 18, 3: 443-458.

Sharma, N., Young, L. & Wilkinson, I. 2006. The Commitment Mix: Dimensions of Commitment in International Trading Relationships in India. *Journal of International Marketing*. 14, 3: 64-91.

- Shaw, R. 2003. European Centre for Customer Strategies: Customer Concepts. http://www.eccs.uk.com/eccs/resources/customer_concepts.asp. September 19, 2003.
- Sheth, J.N. & Parvatiyar, A. 1995. The revolution of relationship marketing. *International Business Review*. 4, 4: 397-418.
- Shoemaker, M.,E 2001. A framework for examining IT-enabled market relationships. *The Journal of Personal Selling & Sales Management*. 21, 2: 177-185.
- Simpson, P.M., Siguaw, J.A. & Baker, T.L. 2001. A Model of Value Creation: Supplier Behaviors and Their Impact on Reseller-Perceived Value. *Industrial Marketing Management*. 30, 2: 119-134.
- Srivastava, R.K., Shervani, T.A. & Fahey, L. 1999. Marketing, Business Processes, and Shareholder Value: An Organizationally Embedded View of Marketing Activities and the Discipline of Marketing. *Journal of Marketing*. 63, 4: 168-179.
- Staatz, J. 1984. A Theoretical Perspective on the Behavior of Farmers' Cooperatives, Ph.D. Dissertation, Department of Agricultural Economics, Michigan State University, USA.
- Staatz, J. 1987. Farmers' Incentives to take Collective Action via Cooperatives: a Transaction Cost Approach, Cooperative Theory – New Approaches, USDA, Washington.
- Stanko, M.A., Bonner, J.M. & Calantone, R.J. 2007. Building commitment in buyer–seller relationships: A tie strength perspective. *Industrial Marketing Management*. 36, 8: 1094-1103.
- Stern, L.W. (toim.). 1969. Distribution channels: Behavioral dimensions. Houghton Mifflin. Boston.
- Stern, L.W. & Reve, T. 1980. Distribution Channels as Political Economies: A Framework for Comparative Analysis. 44, (Summer): 52-64.
- Thibaut, J.W. & Kelley, H. 1959. The social psychology of groups. Wiley. New York.
- Thompson, L. & Spanier, G.B. 1983. The End of Marriage and Acceptance of Marital Termination. *Journal of Marriage & Family*. 45, 1: 103.
- Timonen, R. 2000. Yrittävyys, liikkeenjohto ja menestyminen maatilayrityksissä. Helsingin yliopisto. Helsinki. 234 s.
- Uлага, W. 2003. Capturing value creation in business relationships: A customer perspective. *Industrial Marketing Management*. 32, 8: 677-693.
- Uлага, W. & Eggert, A. 2005. Relationship Value in Business Markets: The Construct and Its Dimensions. *Journal of Business-to-Business Marketing*. 12, (1): 73-99.

Webster's new dictionary and thesaurus. 1990. Russell, Geddes & Grosset. New York. 1024 s.

Verhoef, P.,C & Donkers, B. 2001. Predicting customer potential value an application in the insurance industry. *Decision Support Systems*. 32, 2: 189-199.

Vihinen, H., Tapio-Biström, M. & Voutilainen, O. 2005. Rural marginalisation and multifunctional land use in Finland [Elektroninen aineisto]. MTT Agrifood research in Finland. Helsinki.

Williamson, O.E. 1975. *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. Free Press. New York. 485 s.

Williamson, O.E. 1979. Transaction-cost Economies: The Governance of Contractual Relations. *Journal of Law and Economics*. XXII, (2): 233-261.

Williamson, O.E. 1985. *The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting*. Free Press. New York. 450 s.

Wilson, D.T. 1995. An Integrated Model of Buyer-Seller Relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 23, 4: 335-345.

Wilson, D.T. & Jantrania, S.A. 1995. Understanding the Value of a Relationship. *Asia-Australia Marketing Journal*. 2, 1: 55-66.

Woodall, T. 2003. Conceptualising 'value for the customer': an attributional, structural and dispositional analysis. *Academy of Marketing Science Review*. 12: 1-41.

Woodruff, R.B. 1997. Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 25, 2: 139-53.

Zablah, A.R., Bellenger, D.N. & Johnston, W.J. 2004. An evaluation of divergent perspectives on customer relationship management: Towards a common understanding of an emerging phenomenon. *Industrial Marketing Management*. 33, 6: 475-489.

Muut lähteet:

Agrimarketin kotisivut. Saatavilla:
<http://www.agrimarket.fi/Agrimarket/Yritystieto>.

Itämaiden tiedotuslehti. Artikkelit: Itämaiden omista myymälöistä edullisia tarvikkeita maitotiloille. Koillis-Savossa kilpaillaan tiukasti. 1.2010.

Keskon vuosikertomus 2007.
Saatavilla: www.kesko.fi/Sijoittajat/Taloustieto/Vuosikertomukset.

Kilpailuvirasto 2004. Saatavilla: www.kilpailuvirasto.fi/cgi-bin/suomi. (Luettu 12.10.2009).

Kotiseudun Sanomat. Artikkel: Maaselän Maatalous Oy jatkaa vetäytyvän Keskon tilalla. 14.11.2007

Maataloustuet. Saatavilla: www.mmm.fi/etusivu/maatalous/tuet/viljelijätuet. (Luettu 16.10.2008).

MMM (Maa- ja metsätalousministeriö). 2008. Artikkel: Maito on tärkein maataloustuotteemme. Saatavilla: www.mmm.fi/index/etusivu/maatalous/maatalouselaintuotanto/maito. (Luettu 24.11.2008).

Osuustoimintalehti 4/2011. Artikkel: Maatalouskauppa rakennemuutoksen kourissa. Punamusta. Joensuu.

Palmen, Malla, Rautakeskon viestintäpäällikkö. Haastattelu 23.3.2011.

Suomen maataloustukun kotisivut. Saatavilla: <http://www.suomenmaataloustukku.fi>. (Luettu 12.03.2011).

Taloustohtori. MTT :n taloustutkimus .Saatavilla: www.mtt.fi/taloustohtori. (Luettu 16.03.2011).

Y-maatalouden kotisivut. Saatavilla:<http://www.yrma.net> (Luettu 14.03.2011).

Kyselylomake

Liite 1

LUOTTAMUKSELLINEN

TÄYTTÖOHJE: Täyttäkää lomake rastittamalla tai ympyröimällä käsitystänne parhaiten vastaava vaihtoehto. Ja kirjoittakaa vastauksenne sille varattuun tilaan. Pyydän maatilan hoidosta vastaavaa henkilöä täyttämään lomakkeen.

I. PERUSTIEDOT

1. Vastaajan ikä ☐ alle 30 ☐ 30-39 ☐ 40-49 ☐ 50-59 ☐ 60 tai yli 2. Sukupuoli ☐ mies ☐ nainen

3. Maatila sijaitsee ☐ Etelä-Pohjanmaan ☐ Etelä-Savon ☐ Hämeen ☐ Kaakkois-Suomen ☐ Kainuun
☐ Keski-Suomen ☐ Lapin ☐ Pirkanmaan ☐ Pohjanmaan ☐ Pohjois-Karjalan ☐ Pohjois-Pohjanmaan
☐ Pohjois-Savon ☐ Satakunnan ☐ Uudenmaan ☐ Varsinais-Suomen **TE-keskuksen alueella.**

4. Viljelyksessä oleva peltopinta-ala (myös vuokrapelto) _____ ha 5. Metsän pinta-ala _____ ha

6. Maatilatalouden veronalaiset tulot vuodessa _____ euroa (merkitkää tuhannen euron tarkkuudella)

7. Olen/olemmme viljelleet tilaa _____ vuotta

8. Tulevaisuudessa tuotantoa on tarkoitus

☐ laajentaa ☐ jatkaa nykyisellä laajuudella ☐ supistaa ☐ lopettaa kokonaan

9. Meillä on ☐ varma jatkaja ☐ mahdollinen jatkaja ☐ ei jatkajaa **tiedossamme**
☐ Asia ei ole ajankohtainen

10. Teemme yhteistyötä muiden tilojen kanssa ☐ kyllä ☐ ei

11. Maatalousyrittäjä käy palkkatyössä tilan ulkopuolella ☐ säännöllisesti ☐ osa-aikaisesti ☐ ei

12. Harjoitamme muuta maatalouteen läheisesti liittyvää yritystoimintaa ☐ kyllä ☐ ei

mitä ? _____

II. PÄÄTUOTANTOSUUNTA JA KOTIELÄINMÄÄRÄT

13. Merkitkää tuotantosuuntanne ja kotieläinmääränne.

☐ Viljantuotanto

☐ leipävilja
☐ siemenvilja
☐ rehuvilja
☐ mallasohra

☐ Erikoiskasvituotanto

☐ sokerijuurikas
☐ puutarhakasvit
☐ peruna
☐ luomu

☐ Kotieläintalous☐ lypsykarjaa

lypsäviä _____ kpl

☐ naudanlihatuotanto

nautoja _____ kpl

☐ sikatalous ☐ lihasikala

lihasikoja _____ kpl

☐ emakkosikala

emakoita _____ kpl

☐ yhdistelmäsikala

emakoita _____ kpl ja lihasikoja _____ kpl

☐ siipikarjatalous☐ kana

munivia kanoja _____ kpl kasvatuskanoja _____ kpl

☐ broilerikasvattamo

broilereita _____ kpl

☐ kalkkunakasvattamo

kalkkunoita _____ kpl

14. Maatalouskauppaan myytävän viljan arvo vuodessa _____ euroa , josta

mallasohraa _____ %

leipäviljaa _____ %

siemenviljaa _____ %

rehuviljaa _____ %

yhteensä 100 %

15. Onko teillä viljelysopimus jonkin maatalouskaupan kanssa? ☐ kyllä ☐ ei**Minkä maatalouskaupan kanssa?**☐ Agrimarket☐ K-Maatalous☐ Y maatalous☐ Muu**16. Minne ensisijaisesti myytte viljanne? Valitkaa vain yksi vaihtoehto**☐ Agrimarket☐ Raisio☐ K-Maatalous☐ Avena☐ Suomen Maataloustukku☐ Muu teollisuus☐ Y maatalous☐ Muille maatalousyrittäjille**III. OSTOT JA HANKINNAT****17. Arvioikaa hankintojenne suhteelliset osuudet eri maatalouskaupparyhmistä (prosentteina).**

	myymälätarvikkeet	rehut	lannoitteet	siemenet	polttoöljy, pelletit yms.
Agrimarket	_____	_____	_____	_____	_____
K-Maatalous	_____	_____	_____	_____	_____
Suomen Maataloustukku	_____	_____	_____	_____	_____
Y maatalous	_____	_____	_____	_____	_____
NHK-Keskukset	_____	_____	_____	_____	_____
Muut	_____	_____	_____	_____	_____
Yhteensä	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

18. Merkitkää, mistä maatalouskaupasta olette viimeksi hankkineet koneita, laitteita ja rakennustarpeita. Merkitkää jokaisen tuoteryhmän kohdalle vain yksi maatalouskauppa.

	Agri- market	K- maatalous	Y maa- talous	NHK- keskus	Agritek	Muu
Tuotanto- ja konetarvikkeet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työkoneet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Koneet ja laitteet (puimurit, traktorit jne.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Maatilarakentaminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

IV. ASIAKASSUHDE JA MAATALOUSKAUPAN PALVELUTARJONTA

19. Minkä seuraavista maatalouskaupoista koette ensisijaiseksi maatalouskaupaksenne?

Valitkaa kaksi kannaltanne merkittävintä.

Merkitkää ENSISIJAINEN MAATALOUSKAUPPA numerolla 1 ja TOISSIJAINEN numerolla 2.

Merkitkää myös rastittamalla oletteko S-ryhmän asiakasomistajajäsen ja/tai K-ryhmän kanta-asiakas.

	Número	
Agrimarket	_____	<input type="checkbox"/> Olen S-ryhmän asiakasomistaja
K-Maatalous	_____	<input type="checkbox"/> Olen K-ryhmän kanta-asiakas
Suomen Maataloustukku	_____	
Y maatalous	_____	
NHK-keskus	_____	
Muu, mikä _____	_____	

20. Miten pitkään vuosissa olette asioineet ensisijaisessa maatalouskaupassanne?

☐ >2v. ☐ 2-5v. ☐ 5 -10 v ☐ 10-15v ☐ >15 v

21. Arvioikaa miten seuraavat tekijät vaikuttavat maatalouskauppanne valintaan.

	Merkitsee erittäin paljon					Ei merkitse lainkaan	
1. Sijainti	7	6	5	4	3	2	1
2. Tuote- ja konemerkit	7	6	5	4	3	2	1
3. Henkilökunta	7	6	5	4	3	2	1
4. Tuotteiden saatavuus	7	6	5	4	3	2	1
5. Asiointi-ilmapiiri	7	6	5	4	3	2	1
6. Palvelu	7	6	5	4	3	2	1
7. Maatalouskaupan imago	7	6	5	4	3	2	1
8. Edullisuus tai muut saatavat edut	7	6	5	4	3	2	1
9. Muu, mikä _____	7	6	5	4	3	2	1

V. PALVELUTARJONTA

22. Mitä mieltä olette ensisijaisen maatalouskauppanne palvelutarjonnan toimivuudesta?

	Erittäin hyvä						Erittäin huono
1. Tuotteet ja tarvikkeet	7	6	5	4	3	2	1
2. Koneiden ja laitteiden merkkivalikoima	7	6	5	4	3	2	1
3. Vaihtokoneet ja laitteet	7	6	5	4	3	2	1
4. Viljakauppa	7	6	5	4	3	2	1
5. Maatalouden rakennuspalvelut	7	6	5	4	3	2	1
6. Asiakaspalvelu	7	6	5	4	3	2	1
7. Kuljetuspalvelut	7	6	5	4	3	2	1
8. Rahoitusjärjestelyt	7	6	5	4	3	2	1
9. Ostohyvitysjärjestelmät (esim. Agribonus)	7	6	5	4	3	2	1
10. Kuvastot ja esitteet	7	6	5	4	3	2	1
11. www-kotisivut	7	6	5	4	3	2	1

23. Miten tyytyväinen olette ensisijaisen maatalousliikkeenne toimintoihin?

	Erittäin tyytyväinen						Erittäin tyytymätön
1. Sopimustoiminta	7	6	5	4	3	2	1
2. Tarvikemyynti	7	6	5	4	3	2	1
3. Konemyynti	7	6	5	4	3	2	1
4. Varaosahuolto	7	6	5	4	3	2	1
5. Rahoitusratkaisut	7	6	5	4	3	2	1
6. Henkilökunnan palvelu	7	6	5	4	3	2	1
7. Toimitukset ja noudot	7	6	5	4	3	2	1
8. Asiakassuhteen hoito	7	6	5	4	3	2	1

24. Oletteko käyttäneet seuraavia rahoitustuotteita?

1. Tarvikerahoitus ☐ kyllä ☐ ei
2. Osamaksurahoitus ☐ kyllä ☐ ei
3. Leasingrahoitus ☐ kyllä ☐ ei
4. Ennakko-ostot ☐ kyllä ☐ ei

25. Ovatko nämä mielestänne tarpeellisia?

1. Tarvikerahoitus ☐ kyllä ☐ ei
2. Osamaksurahoitus ☐ kyllä ☐ ei
3. Leasingrahoitus ☐ kyllä ☐ ei
4. Ennakko-ostot ☐ kyllä ☐ ei

26. Miten selkeä Agribonus –järjestelmä mielestänne on?

- ☐ erittäin selkeä ☐ melko selkeä ☐ en osaa sanoa ☐ melko sekava ☐ erittäin sekava

27. Miten usein käytte maatalousliikkeiden www-kotisivuilla (esim. www.agrimarket.fi, www.k-maatalous.fi)?

- ☐ päivittäin ☐ kerran viikossa ☐ kerran kuukaudessa ☐ satunnaisesti ☐ en lainkaan

VI. ASIAKASSUHTTEEN LUONNE

28. Ajatelkaa maatalouskauppaa yleisesti ja lukekaa ensin alla olevat vaihtoehdot kertaalleen läpi. Valitkaa sitten ympyröimällä alla olevista väitteistä se vaihtoehto, mikä parhaiten kuvaa asiakassuhdetanne maatalouskaupan kanssa tällä hetkellä.

1. Asioin satunnaisesti milloin missäkin maatalouskaupassa
2. Olen tehnyt tiettyssä maatalouskaupassa muutamia ostoksia
3. Olen asioinut tiettyssä maatalouskaupassa yhä useammin
4. Olen sitoutunut tiettyyn maatalouskauppaan ja pidän tätä kauppaa ensisijaisena ostopaikkani
5. Olen vaihtamassa ensisijaista maatalouskauppaani

29. Lukekaa alla olevat väitteet kertaalleen läpi. Ja valitkaa sitten ympyröimällä se väite, joka parhaiten kuvaa valintaanne asioidessanne maatalouskaupassa.

1. Asioin tiettyssä maatalouskaupassa, mutta minulle on yhdentekevää kuka palvelee, hankin vain tarvittavat tuotteet.
2. Asioin tiettyssä maatalouskaupassa vain tiettyjen myyjien hyvän palvelun perusteella
3. Asioin tiettyssä maatalouskaupassa koko henkilökunnan hyvän palvelun perusteella
4. Asioin tiettyssä maatalouskaupassa, koska olen löytänyt sieltä tuotantooni liittyviä ratkaisuja
5. Asioin tiettyssä maatalouskaupassa, koska sieltä saan minulle räätälöityjä tuotantooni helpottavia uusia ratkaisuvaihtoehtoja ja neuvoja

VII. TIEDONKULKU

30. Arvioikaa ensisijaisen maatalouskauppanne viestintää. Mitä mieltä olette tiedonkulusta Teidän ja ensisijaisen maatalouskauppanne henkilökunnan välillä?

	Täysin samaa mieltä							Täysin eri mieltä						
1. Minun tarpeitani kuunnellaan ja huomioidaan	7	6	5	4	3	2	1							
2. Minua ollaan motivoituneita kuuntelemaan	7	6	5	4	3	2	1							
3. Henkilökunnalla on kyky selvittää tarpeeni	7	6	5	4	3	2	1							
4. Tiedotus on olennaista ja merkityksellistä	7	6	5	4	3	2	1							
5. Tiedotusta on sopivasti	7	6	5	4	3	2	1							
6. Tiedotus on ajankohtaista ja tulee ajoissa	7	6	5	4	3	2	1							
7. Oman myyjäni yhteydenotot ovat säännöllisiä	7	6	5	4	3	2	1							
8. Oman myyjäni yhteydenotot ilahduttavat	7	6	5	4	3	2	1							
9. Oman myyjäni tiedotus on luotettavaa	7	6	5	4	3	2	1							
10. Omalta myyjältäni kuulen ensimmäisenä ne asiat, jotka minun tuleekin tietää	7	6	5	4	3	2	1							

31. Miten hyvin seuraavat väittämät kuvaavat luottamusta Teidän ja ensisijaisen maatalouskauppanne välillä, koskien myyjiä, henkilökuntaa ja kauppiasta?

	Täysin samaa mieltä						Täysin eri mieltä
1. Kun kerron ongelmistani tiedän hänen ymmärtävän huoleni	7	6	5	4	3	2	1
2. Vaikka minulle annettaisiin kannaltani epämiellyttävä vastaus, voin luottaa heidän kertovan totuuden	7	6	5	4	3	2	1
3. Minulle on annettu tietoa, mikä on jälkepäin osoittautunut virheelliseksi	7	6	5	4	3	2	1
4. Minulle annetut lupaukset pidetään	7	6	5	4	3	2	1
5. Tiedän, että minulle tarjotaan aina markkinoiden paras ratkaisu	7	6	5	4	3	2	1
6. Voin luottaa, että kauppiasni toimii vilpittömästi	7	6	5	4	3	2	1

32. Mitä mieltä olette yhteistyöstä ensisijaisen maatalouskauppanne kanssa?

	Täysin samaa mieltä						Täysin eri mieltä
1. Yhteistyö helpottaa minua työssäni	7	6	5	4	3	2	1
2. Yhteistyö tarjoaa toimintaani tukevia ratkaisuja	7	6	5	4	3	2	1
3. Yhteistyö pitää minut ajan tasalla asioista, jotka minun tuleekin tietää	7	6	5	4	3	2	1
4. Yhteistyö perustuu molemminpuoliseen arvostukseen	7	6	5	4	3	2	1

VIII. ENSISIJAISEN MAATALOUSKAUPAN OMINAISUUKSIA

33. VERRATESSANNE ensisijaista maatalouskauppaa muihin vaihtoehtoihin, mitä mieltä olette seuraavista väitteistä tarkasteltaessa niitä ASIAKASSUHTEESTA SAATAVAAN VASTINEESEEN?

	Täysin samaa mieltä						Täysin eri mieltä
1. Tuotteet ovat toimivia ja käyttövarmoja	7	6	5	4	3	2	1
2. Tuotemerkkivalikoima on laadukasta	7	6	5	4	3	2	1
3. Kone- ja laitemerkit vastaavat 'tyyliäni'	7	6	5	4	3	2	1
4. Tuotevalikoimissa tapahtuu yllättäviä muutoksia	7	6	5	4	3	2	1
5. Tarjottavat palvelupaketit ovat laadukkaita	7	6	5	4	3	2	1
6. Tuotteiden ja palveluiden laatu on hintansa arvoista	7	6	5	4	3	2	1
7. Palvelu on luotettavaa	7	6	5	4	3	2	1
8. Palvelu on ripeää ja täsmällistä	7	6	5	4	3	2	1
9. Henkilökunta ei ole koskaan liian kiireistä vastatakseni kysymyksiini ja pyyntöihini	7	6	5	4	3	2	1
10. Palvelu on ystävällistä	7	6	5	4	3	2	1
11. Annetut lupaukset hoidetaan ajallaan	7	6	5	4	3	2	1

12. Ongelmiani ollaan vilpittömän kiinnostuneita ratkaisemaan	7	6	5	4	3	2	1
13. Henkilökunta ymmärtää erikoistarpeitani hyvin	7	6	5	4	3	2	1
14. Henkilökunta on kaikessa suhteessa asiansa osaavaa	7	6	5	4	3	2	1
15. Minua autetaan kehittämään omaa asiantuntemustani perusliiketoiminnassani	7	6	5	4	3	2	1
16. Minulle tarjotaan innovatiivisia ratkaisuja ja uusia toimintatapoja	7	6	5	4	3	2	1
17. Minulle tarjotaan räätälöityjä ratkaisuja	7	6	5	4	3	2	1
18. Säästän aikaani ja energiaani	7	6	5	4	3	2	1
19. Osto- ja myyntineuvottelut sujuvat kitkattomasti	7	6	5	4	3	2	1

IX. ASIAKASSUHTEEN ELEMENTIT

34. Miten hyvin seuraavat väitteet kuvaavat Teidän sitoutumistanne nykyiseen ensisijaiseen maatalouskauppaanne?

maatalouskauppaan:								Täysin samaa mieltä							Täysin eri mieltä
1.	Asiakassuhde ensisijaisen maatalouskauppaan kanssa on sellaisella tasolla, johon olen erittäin sitoutunut	7	6	5	4	3	2	1							
2.	Asiakassuhde tutun myyjän kanssa on sellaisella tasolla, johon olen erittäin sitoutunut	7	6	5	4	3	2	1							
3.	Saan yhteistyöstä henkilökohtaisesti tyydytystä	7	6	5	4	3	2	1							
4.	Yhteistyö heidän kanssaan on minulle arvo sinänsä	7	6	5	4	3	2	1							
5.	Yhteistyö tarjoaa minulle henkilökohtaista sosiaalista tunnustusta	7	6	5	4	3	2	1							
6.	Olen sitoutunut jäsenyyteen osuusliikkeessä ja osuustoiminta-aatteeseen	7	6	5	4	3	2	1							

35. Minkä kouluarvosanan (4 - 10) annatte ensisijaisen maatalouskauppaanne asiakassuhteen hoidolle?

1. Tarjottu tuotevalikoima ja -lajitelma vastaa ominaisuuksiltaan ja toimivuudeltaan oletettua	10	9	8	7	6	5	4
2. Palvelu ja lupaukset toteutuvat käytännössä toivotulla tavalla	10	9	8	7	6	5	4
3. Liikesuhde täyttää kokonaisuudessaan sille asettamani päämäärät ja tavoitteet	10	9	8	7	6	5	4

36. Verrattakaa ensisijaista maatalouskauppaanne sen pääkilpailijaan seuraavien tekijöiden suhteen.

	Täysin samaa mieltä							Täysin eri mieltä
Ensisijainen maatalouskauppani suhteessa pääkilpailijaan								
1. Tuo ensimmäisenä uutuustuotteita markkinoille	7	6	5	4	3	2	1	
2. Tuo markkinoille asiakkaille räätälöityjä ratkaisuja	7	6	5	4	3	2	1	
3. Tuo markkinoille lukumääräisesti enemmän uutuuksia	7	6	5	4	3	2	1	
4. Tuoteuutuudet ja ratkaisut ovat toimivampia	7	6	5	4	3	2	1	

37. Vastaajan nimi _____

38. Vapaa kommentti

38. Vapaa kommentti
Tähän voitte esittää kyselyn pohjalta syntyneitä ajatuksia, kommentteja ja terveisiä maatalouskaupalle.

This image shows a single sheet of white paper with horizontal blue or grey ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

Saatekirje**Liite 2**

Helmikuu 2006

Arvoisa maatalousyrittäjä,

Olette saaneet väitöskirjatutkimukseeni liittyvän kyselyn, jossa tarkastellaan maatalousyrittäjän ja maatalouskaupan liikesuhdetta ja sen arvopohjaa. Tähän kyselyyn vastaamalla **Te voitte vaikuttaa**, mihin suuntaan maatalouskauppaa ja yhteistoimintaa sen kanssa kehitetään. Aihe on kannaltani kiinnostava, sillä olen itsekin kasvinviljelijä.

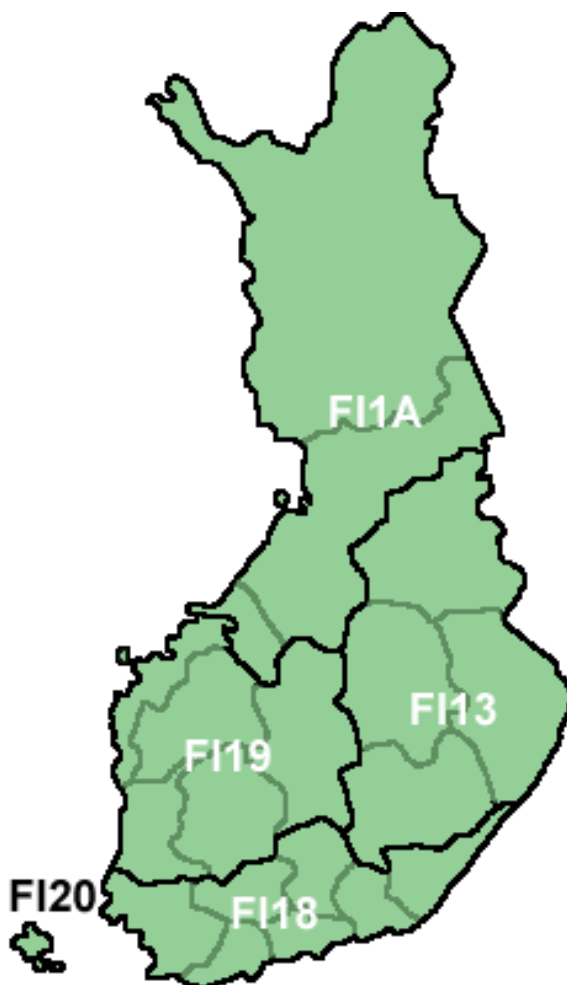
Lomakkeita lähetetään 600 aktiiviviljelijälle kautta maan. **Teidän vastauksenne on erityisen tärkeä**, jotta saadaan oikea ja kattava kuva maatalouskaupan ja maatalousyriyten välisestä yhteistyöstä. Lomake on nopea täyttää.

Tutkimus on täysin luottamuksellinen ja vastaajan antamat tiedot pysyvät salaisina. Nimenne ja vastauksenne eivät missään vaiheessa tule kenenkään ulkopuoliseen tietoon.

Pyydän Teitä ystävällisesti palauttamaan lomakkeen viimeistään 27.2.2006 mennessä oheisessa palautuskuoressa, jonka postimaksu on jo maksettu. Vastaan mielelläni kyselystä syntyneisiin kysymyksiinne arkisin puhelimitse.

Etukäteen kyselyyn vastaamisesta Teitä kiittäen,

Leena Erälinna
jatko-opiskelija, markkinointi
MMM, agronomi, maanviljelijä
puh. 0400 541 496



FI13 Itä-Suomi
FI18 Etelä-Suomi
FI19 Länsi-Suomi
FI1A Pohjois-Suomi
FI20 Ahvenanmaa

Vastineiden faktorointi**Liite 4**

```

FACTOR
/VARIABLES asv1 asv2 asv3 asv5 asv6 asv7 asv8 asv9 asv10 asv11 asv12 asv13
asv14 asv15 asv16 asv17 asv18 asv19
/MISSING MEANSUB
/ANALYSIS asv1 asv2 asv3 asv5 asv6 asv7 asv8 asv9 asv10 asv11 asv12 asv13
asv14 asv15 asv16 asv17 asv18 asv19
/PRINT INITIAL EXTRACTION ROTATION
/FORMAT SORT BLANK(.48)
/PLOT EIGEN
/CRITERIA MINEIGEN(1) ITERATE(25)
/EXTRACTION ML
/CRITERIA ITERATE(25)
/ROTATION VARIMAX.

```

Factor Analysis

[DataSet4] C:\Documents and Settings\Leenan\Omat tiedostot\LISURI\
ajot n250\Maatalouskauppa, väitös.sav

Communalities

	Initial	Extraction
1. Toimivat ja käyttövarmat tuotteet	,727	,748
2. Laadukkaat tuotemerkkivalikoimat	,765	,861
3. Tyyliäni vastaavat kone- ja laitemerkit	,528	,525
5. Laadukkaat palvelupaketit	,592	,566
6. Tuotteiden ja palvelujen laatu-hintasuhte	,542	,473
7. Luotettava palvelu	,784	,763
8. Ripeä ja täsmällinen palvelu	,689	,638
9. Henkilökunnan kiireettömyys kohdallani	,611	,633
10. Palvelun ystävällisyys	,736	,761
11. Lupausten pitäminen	,736	,752
12. Ongelmien ratkaisukiinnostuneisuus	,715	,687
13. Erikoistarpeitteni ymmärryskyky	,710	,692
14. Asiansa osaava henkilökunta	,678	,659
15. Oman asiantuntemukseni kehittämisapu	,675	,686
16. Uusien innovaatioiden ja toimintatapojen tarjoaminen	,740	,846
17. Räättälöityjen ratkaisujen tarjoaminen	,713	,749
18. Ajan ja energian säästäminen	,623	,588
19. Kitkattomat osto- ja myyntineuvottelut	,617	,581

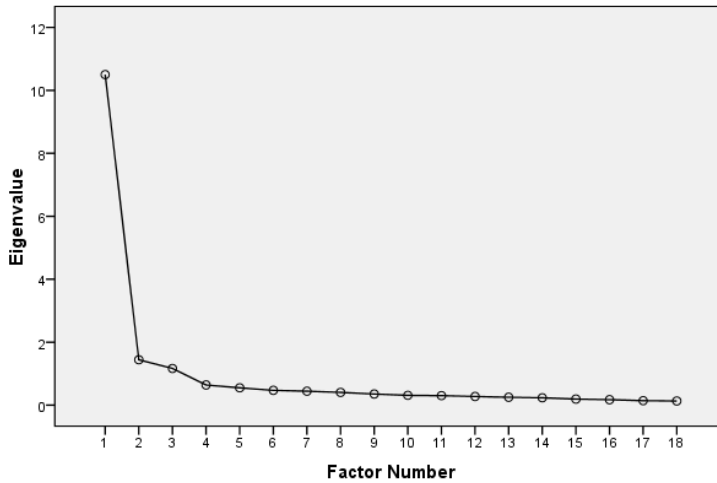
Extraction Method: Maximum Likelihood.

Total Variance Explained

Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	10,500	58,334	58,334	10,164	56,467	56,467	5,544	30,799	30,799
2	1,443	8,016	66,350	1,018	5,657	62,124	3,335	18,525	49,324
3	1,167	6,481	72,831	1,027	5,708	67,832	3,331	18,508	67,832
4	,642	3,568	76,399						
5	,551	3,059	79,457						
6	,471	2,616	82,074						
7	,443	2,464	84,538						
8	,407	2,260	86,797						
9	,354	1,969	88,767						
10	,312	1,735	90,502						
11	,303	1,683	92,185						
12	,277	1,537	93,722						
13	,251	1,396	95,118						
14	,234	1,299	96,417						
15	,193	1,072	97,489						
16	,175	,971	98,460						
17	,144	,799	99,259						
18	,133	,741	100,000						

Extraction Method: Maximum Likelihood.

Scree Plot

Factor Matrix^a

	Factor		
	1	2	3
Luotettava palvelu	,837		
Lupausten pitäminen	,823		
Erikoistarpeitteni ymmärryskyky	,808		
Asiansa osaava henkilökunta	,795		
Palvelun ystävällisyys	,782		
Ongelmien ratkaisukiinnostuneisuus	,776		
Toimivat ja käyttövarmat tuotteet	,776		
Laadukkaat tuotemerkkivalikoimat	,767		
Ripeä ja täsmällinen palvelu	,761		
Oman asiantuntemukseni kehittämisapu	,750		
Ajan ja energian säästäminen	,745		
Räätälöityjen ratkaisujen tarjoaminen	,741		
Kitkattomat osto- ja myyntineuvottelut	,739		
Uusien innovaatioiden ja toimintatapojen tarjoaminen	,729	-,560	
Henkilökunnan kiireettömyys kohdallani	,696		
Laadukkaat palvelupaketit	,683		
Tuotteiden ja palvelujen laatu-hintasuhte	,657		
Tyyliäni vastaavat kone- ja laitemerkit	,628		

Extraction Method: Maximum Likelihood.

Factor Matrix^a

	Factor		
	1	2	3
Luotettava palvelu	,837		
Lupausten pitäminen	,823		
Erikoistarpeitteni ymmärryskyky	,808		
Asiansa osaava henkilökunta	,795		
Palvelun ystävällisyys	,782		
Ongelmien ratkaisukiinnostuneisuus	,776		
Toimivat ja käyttövarmat tuotteet	,776		
Laadukkaat tuotemerkkivalikoimat	,767		
Ripeä ja täsmällinen palvelu	,761		
Oman asiantuntemukseni kehittämisapu	,750		
Ajan ja energian säästäminen	,745		
Räätälöityjen ratkaisujen tarjoaminen	,741		
Kitkattomat osto- ja myyntineuvottelut	,739		
Uusien innovaatioiden ja toimintatapojen tarjoaminen	,729	-,560	
Henkilökunnan kiireettömyys kohdallani	,696		
Laadukkaat palvelupaketit	,683		
Tuotteiden ja palvelujen laatu-hintasuhte	,657		
Tyyliäni vastaavat kone- ja laitemerkit	,628		

a. 3 factors extracted. 5 iterations required.

Goodness-of-fit Test

Chi-Square	df	Sig.
239,234	102	,000

Rotated Factor Matrix^a

	Factor		
	1	2	3
10. Palvelun ystävällisyys	,812		
11. Lupausten pitäminen	,755		
9. Henkilökunnan kiireettömyys kohdallani	,750		
12. Ongelmien ratkaisukiinnostuneisuus	,720		
7. Luotettava palvelu	,697		
13. Erikoistarpeitteni ymmärryskyky	,683		
8. Ripeä ja täsmällinen palvelu	,679		
14. Asiansa osaava henkilökunta	,653		
19. Kitkattomat osto- ja myyntineuvottelut	,625		
2. Laadukkaat tuotemerkkivalikoimat		,849	
1. Toimivat ja käyttövarmat tuotteet		,738	
3. Tyyliäni vastaavat kone- ja laitemerkit		,631	
6. Tuotteiden ja palvelujen laatu-hintasuhde		,511	
5. Laadukkaat palvelupaketit		,532	
16. Uusien innovaatioiden ja toimintatapojen tarjoaminen			,855
17. Räättälöityjen ratkaisujen tarjoaminen			,761
15. Oman asiantuntemukseni kehittämisapu			,677
18. Ajan ja energian säästäminen	,495		,516

Extraction Method: Maximum Likelihood.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations.

Factor Transformation Matrix

Factor	1	2	3
1	,673	,512	,534
2	,400	-,859	,319
3	,622	-,001	-,783

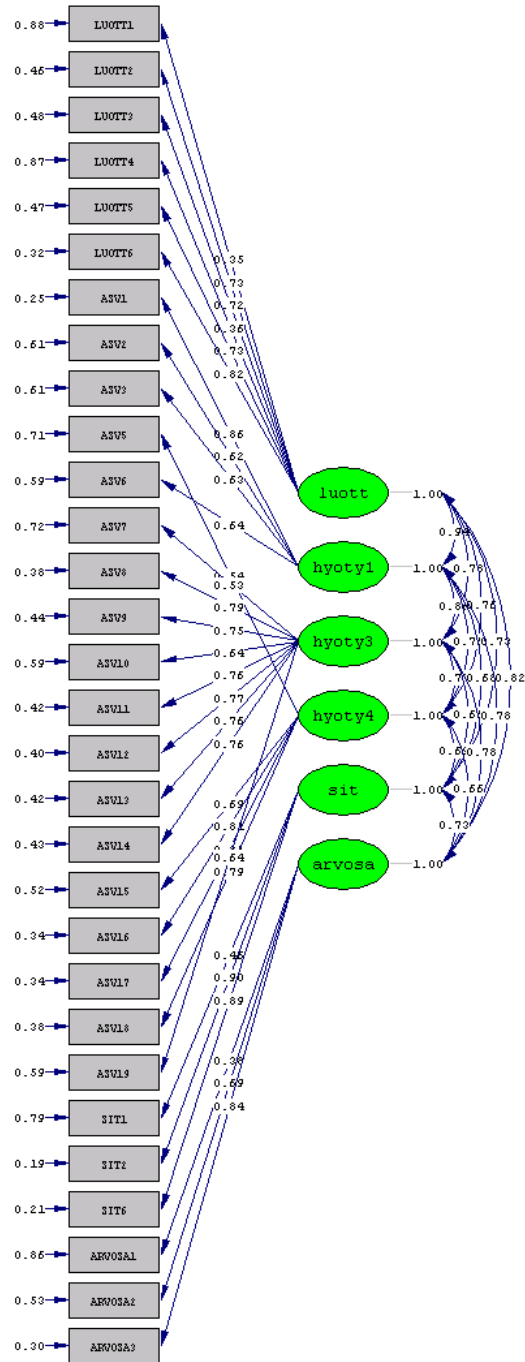
Extraction Method: Maximum Likelihood.

Rotation Method: Varimax with Kaiser

Normalization.

Malli 1

Liite 5



Chi-Square=1558.93, df=390, P-value=0.00000, RMSEA=0.110

DATE: 10/ 1/2010
 TIME: 10:05
 L I S R E L 8.80
 BY

Karl G. Jöreskog & Dag Sörbom
 This program is published exclusively by
 Scientific Software International, Inc.
 7383 N. Lincoln Avenue, Suite 100
 Lincolnwood, IL 60712, U.S.A.

Phone: (800)247-6113, (847)675-0720, Fax: (847)675-2140
 Copyright by Scientific Software International, Inc., 1981-2006
 Use of this program is subject to the terms specified in the
 Universal Copyright Convention.
 Website: www.ssicentral.com

The following lines were read from file F:\ls\V-ITfSMALLI MEASUREMENT0.spj:
 ! Measurement Model
 Observed Variables
 LUOTT1 LUOTT2 LUOTT3 LUOTT4 LUOTT5 LUOTT6
 ASV1 ASV2 ASV3 ASV5 ASV6 ASV7 ASV8 ASV9 ASV10 ASV11 ASV12 ASV13 ASV14 ASV15 ASV16
 ASV17 ASV18 ASV19
 SIT1 SIT2 SIT6
 ARVOSA1 ARVOSA2 ARVOSA3

Covariance Matrix from File f:\ls\vaitosmuuttujat250.cov
 Means from File f:\ls\vaitosmuuttujat250.mn
 Standard Deviations from File f:\ls\vaitosmuuttujat250.sd

Sample size = 250

Latent Variables:
 luott hyoty1 hyoty2 hyoty3 hyoty4 hyoty5 sit arvosa

Relationships:
 LUOTT1 = luott
 LUOTT2 = luott
 LUOTT3 = luott
 LUOTT4 = luott
 LUOTT5 = luott
 LUOTT6 = luott

ASV1 = hyoty1
 ASV2 = hyoty1
 ASV3 = hyoty1
 ASV5 = hyoty4
 ASV6 = hyoty1
 ASV7 = hyoty3
 ASV8 = hyoty3
 ASV9 = hyoty3
 ASV10 = hyoty3
 ASV11 = hyoty3
 ASV12 = hyoty3
 ASV13 = hyoty3
 ASV14 = hyoty3
 ASV15 = hyoty4
 ASV16 = hyoty4
 ASV17 = hyoty4
 ASV18 = hyoty4
 ASV19 = hyoty3

SIT1 = sit
 SIT2 = sit
 SIT6 = sit

ARVOSA1 = arvosa
 ARVOSA2 = arvosa
 ARVOSA3 = arvosa

Path Diagram
 Wide Print
 Print Residuals
 Number of Decimals = 3
 Method of Estimation: Maximum Likelihood
 LISREL OUTPUT: RS MI SS SC TO AD=OFF IT=1000

Covariance Matrix

LUOTT1	LUOTT2	LUOTT3	LUOTT4	LUOTT5	LUOTT6
-----	-----	-----	-----	-----	-----

LUOTT1	1.542					
LUOTT2	0.422	2.129				
LUOTT3	0.366	1.313	1.851			
LUOTT4	0.114	0.401	0.481	0.944		
LUOTT5	0.319	0.918	0.914	0.470	1.898	
LUOTT6	0.687	1.613	1.350	0.432	1.467	3.140
ASV1	0.541	1.627	1.609	0.599	1.634	2.374
ASV2	0.164	0.361	0.332	0.030	0.502	0.617
ASV3	0.241	0.458	0.387	0.049	0.508	0.684
ASV5	0.316	0.891	0.776	0.258	0.630	1.344
ASV6	0.387	0.738	0.738	0.100	0.736	1.108
ASV7	0.479	0.916	0.585	0.175	0.884	1.327
ASV8	0.192	0.650	0.527	0.107	0.603	0.741
ASV9	0.233	0.805	0.668	0.187	0.924	0.983
ASV10	0.277	1.094	0.868	0.203	1.155	1.484
ASV11	0.041	0.401	0.420	0.173	0.528	0.501
ASV12	0.099	0.568	0.538	0.156	0.725	0.768
ASV13	0.291	1.052	0.843	0.174	0.825	1.058
ASV14	0.356	0.906	0.752	0.139	0.735	0.954
ASV15	0.399	1.212	1.091	0.306	1.150	1.668
ASV16	0.843	1.584	1.431	0.368	1.292	2.309
ASV17	0.783	1.626	1.456	0.353	1.217	2.049
ASV18	0.875	1.964	1.547	0.425	1.226	2.383
ASV19	0.910	1.196	1.208	0.388	1.354	1.787
SIT1	0.234	0.642	0.574	0.238	0.697	0.948
SIT2	1.129	1.501	1.283	0.470	1.144	2.104
SIT6	0.899	1.409	1.156	0.416	1.168	1.903
ARVOSA1	1.031	0.908	0.842	0.469	0.874	1.584
ARVOSA2	0.152	0.368	0.413	0.176	0.551	0.591
ARVOSA3	0.292	0.669	0.592	0.257	0.839	0.843

Covariance Matrix

	ASV1	ASV2	ASV3	ASV5	ASV6	ASV7
ASV1	3.066					
ASV2	0.699	0.727				
ASV3	0.760	0.592	0.887			
ASV5	1.245	0.708	0.876	2.832		
ASV6	1.249	0.696	0.762	1.266	2.059	
ASV7	1.329	0.741	0.811	1.215	1.519	3.571
ASV8	0.931	0.486	0.570	0.683	0.686	0.815
ASV9	1.123	0.449	0.504	0.782	0.814	1.093
ASV10	1.447	0.330	0.467	0.540	0.765	1.100
ASV11	0.718	0.270	0.288	0.468	0.422	0.537
ASV12	0.942	0.377	0.453	0.652	0.631	0.582
ASV13	1.179	0.337	0.439	0.852	0.621	0.703
ASV14	1.014	0.425	0.479	0.725	0.747	0.732
ASV15	1.706	0.618	0.636	1.016	1.138	1.310
ASV16	1.932	0.605	0.744	1.626	1.749	1.788
ASV17	1.874	0.737	0.771	1.758	1.933	1.813
ASV18	2.130	0.696	0.831	1.878	1.918	1.339
ASV19	1.797	0.784	0.664	1.362	1.532	1.657
SIT1	1.165	0.432	0.493	0.831	0.857	0.898
SIT2	1.816	0.624	0.630	1.232	1.292	1.665
SIT6	1.878	0.624	0.624	1.172	1.294	1.407
ARVOSA1	1.185	0.419	0.650	1.407	1.315	1.171
ARVOSA2	0.661	0.257	0.307	0.487	0.479	0.531
ARVOSA3	0.906	0.296	0.319	0.490	0.496	0.698

Covariance Matrix

	ASV8	ASV9	ASV10	ASV11	ASV12	ASV13
ASV8	0.901					
ASV9	0.896	1.833				
ASV10	0.806	1.395	3.828			
ASV11	0.456	0.527	0.741	0.564		
ASV12	0.575	0.716	0.907	0.507	0.940	
ASV13	0.699	0.902	1.483	0.556	0.676	1.527
ASV14	0.586	0.927	1.106	0.481	0.676	0.959
ASV15	0.916	1.188	1.638	0.741	0.985	1.338
ASV16	0.901	1.511	2.205	0.737	1.119	1.506
ASV17	0.830	1.429	1.619	0.623	0.902	1.392
ASV18	0.853	1.284	1.862	0.585	0.961	1.405
ASV19	0.830	1.252	1.685	0.687	0.946	1.095
SIT1	0.660	0.807	0.910	0.486	0.551	0.756
SIT2	0.789	1.149	1.431	0.615	0.752	1.105
SIT6	0.802	0.968	1.172	0.691	0.813	1.079

ARVOSA1	0.607	1.008	1.351	0.462	0.629	0.955
ARVOSA2	0.337	0.443	0.435	0.233	0.292	0.338
ARVOSA3	0.441	0.710	0.789	0.337	0.436	0.525

Covariance Matrix

	ASV14	ASV15	ASV16	ASV17	ASV18	ASV19
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
ASV14	1.369					
ASV15	1.196	3.206				
ASV16	1.465	2.709	6.317			
ASV17	1.374	2.186	4.432	6.447		
ASV18	1.389	2.006	3.872	4.697	6.310	
ASV19	1.286	1.753	3.010	3.031	3.137	4.461
SIT1	0.769	0.954	1.307	1.091	1.349	1.266
SIT2	1.069	2.004	2.822	2.716	2.526	2.088
SIT6	1.058	1.683	2.343	2.186	2.168	2.128
ARVOSA1	1.131	1.687	2.754	2.528	2.396	1.824
ARVOSA2	0.329	0.576	0.658	0.730	0.577	0.585
ARVOSA3	0.524	0.880	0.856	0.899	0.938	0.995

Covariance Matrix

	SIT1	SIT2	SIT6	ARVOSA1	ARVOSA2	ARVOSA3
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
SIT1	1.458					
SIT2	0.901	4.620				
SIT6	0.948	3.489	3.999			
ARVOSA1	0.716	2.811	2.042	10.014		
ARVOSA2	0.338	0.730	0.632	0.611	0.602	
ARVOSA3	0.471	1.053	0.960	0.814	0.426	0.868

! Measurement Model

Parameter Specifications

LAMBDA-X

	luott	hyoty1	hyoty3	hyoty4	sit	arvosa
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
LUOTT1	1	0	0	0	0	0
LUOTT2	2	0	0	0	0	0
LUOTT3	3	0	0	0	0	0
LUOTT4	4	0	0	0	0	0
LUOTT5	5	0	0	0	0	0
LUOTT6	6	0	0	0	0	0
ASV1	0	7	0	0	0	0
ASV2	0	8	0	0	0	0
ASV3	0	9	0	0	0	0
ASV5	0	0	0	10	0	0
ASV6	0	11	0	0	0	0
ASV7	0	0	12	0	0	0
ASV8	0	0	13	0	0	0
ASV9	0	0	14	0	0	0
ASV10	0	0	15	0	0	0
ASV11	0	0	16	0	0	0
ASV12	0	0	17	0	0	0
ASV13	0	0	18	0	0	0
ASV14	0	0	19	0	0	0
ASV15	0	0	0	20	0	0
ASV16	0	0	0	21	0	0
ASV17	0	0	0	22	0	0
ASV18	0	0	0	23	0	0
ASV19	0	0	24	0	0	0
SIT1	0	0	0	0	25	0
SIT2	0	0	0	0	26	0
SIT6	0	0	0	0	27	0
ARVOSA1	0	0	0	0	0	28
ARVOSA2	0	0	0	0	0	29
ARVOSA3	0	0	0	0	0	30

PHI

	luott	hyoty1	hyoty3	hyoty4	sit	arvosa
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
luott	0					
hyoty1	31	0				
hyoty3	32	33	0			

hyoty4	34	35	36	0		
sit	37	38	39	40	0	
arvosa	41	42	43	44	45	0

THETA-DELTA

LUOTT1	LUOTT2	LUOTT3	LUOTT4	LUOTT5	LUOTT6
-----	-----	-----	-----	-----	-----
46	47	48	49	50	51

THETA-DELTA

ASV1	ASV2	ASV3	ASV5	ASV6	ASV7
-----	-----	-----	-----	-----	-----
52	53	54	55	56	57

THETA-DELTA

ASV8	ASV9	ASV10	ASV11	ASV12	ASV13
-----	-----	-----	-----	-----	-----
58	59	60	61	62	63

THETA-DELTA

ASV14	ASV15	ASV16	ASV17	ASV18	ASV19
-----	-----	-----	-----	-----	-----
64	65	66	67	68	69

THETA-DELTA

SIT1	SIT2	SIT6	ARVOSA1	ARVOSA2	ARVOSA3
-----	-----	-----	-----	-----	-----
70	71	72	73	74	75

! Measurement Model

Number of Iterations = 38

LISREL Estimates (Maximum Likelihood)

LAMBDA-X

	luott	hyoty1	hyoty3	hyoty4	sit	arvosa
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
LUOTT1	0.429 (0.080) 5.380	- -	- -	- -	- -	- -
LUOTT2	1.071 (0.082) 13.081	- -	- -	- -	- -	- -
LUOTT3	0.985 (0.077) 12.820	- -	- -	- -	- -	- -
LUOTT4	0.350 (0.062) 5.626	- -	- -	- -	- -	- -
LUOTT5	1.003 (0.078) 12.931	- -	- -	- -	- -	- -
LUOTT6	1.461 (0.094) 15.461	- -	- -	- -	- -	- -
ASV1	- -	1.512 (0.092) 16.445	- -	- -	- -	- -
ASV2	- -	0.530 (0.050) 10.504	- -	- -	- -	- -
ASV3	- -	0.591 (0.056) 10.616	- -	- -	- -	- -
ASV5	- -	- -	- -	0.908 (0.104) 8.769	- -	- -
ASV6	- -	0.921 (0.084) 10.933	- -	- -	- -	- -

ASV7	- -	- -	0.995 (0.115) 8.667	- -	- -	- -
ASV8	- -	- -	0.750 (0.051) 14.655	- -	- -	- -
ASV9	- -	- -	1.016 (0.075) 13.609	- -	- -	- -
ASV10	- -	- -	1.249 (0.114) 10.955	- -	- -	- -
ASV11	- -	- -	0.571 (0.041) 13.859	- -	- -	- -
ASV12	- -	- -	0.749 (0.053) 14.163	- -	- -	- -
ASV13	- -	- -	0.941 (0.068) 13.886	- -	- -	- -
ASV14	- -	- -	0.886 (0.064) 13.775	- -	- -	- -
ASV15	- -	- -	- -	1.240 (0.104) 11.980	- -	- -
ASV16	- -	- -	- -	2.041 (0.136) 14.993	- -	- -
ASV17	- -	- -	- -	2.061 (0.138) 14.981	- -	- -
ASV18	- -	- -	- -	1.977 (0.138) 14.314	- -	- -
ASV19	- -	- -	1.345 (0.123) 10.920	- -	- -	- -
SIT1	- -	- -	- -	- -	0.560 (0.076) 7.393	- -
SIT2	- -	- -	- -	- -	1.933 (0.112) 17.326	- -
SIT6	- -	- -	- -	- -	1.779 (0.104) 17.044	- -
ARVOSA1	- -	- -	- -	- -	- -	1.189 (0.209) 5.695
ARVOSA2	- -	- -	- -	- -	- -	0.532 (0.046) 11.471
ARVOSA3	- -	- -	- -	- -	- -	0.781 (0.053) 14.638

PHI

	luott	hyoty1	hyoty3	hyoty4	sit	arvosa
luott	1.000					
hyoty1	0.940 (0.024) 38.930	1.000				
hyoty3	0.777 (0.034) 22.572	0.857 (0.029) 29.930	1.000			
hyoty4	0.764 (0.038) 20.334	0.752 (0.040) 18.731	0.766 (0.035) 22.131	1.000		
sit	0.726 (0.040) 18.092	0.683 (0.045) 15.148	0.647 (0.044) 14.679	0.695 (0.042) 16.581	1.000	
arvosa	0.822 (0.040) 20.456	0.777 (0.045) 17.151	0.784 (0.040) 19.437	0.655 (0.052) 12.560	0.726 (0.046) 15.792	1.000

THETA-DELTA

LUOTT1	LUOTT2	LUOTT3	LUOTT4	LUOTT5	LUOTT6
-----	-----	-----	-----	-----	-----
1.358	0.981	0.882	0.822	0.892	1.006
(0.123)	(0.099)	(0.089)	(0.075)	(0.090)	(0.115)
11.015	9.878	9.958	11.001	9.925	8.740

THETA-DELTA

ASV1	ASV2	ASV3	ASV5	ASV6	ASV7
-----	-----	-----	-----	-----	-----
0.779	0.446	0.538	2.007	1.210	2.580
(0.108)	(0.043)	(0.051)	(0.189)	(0.117)	(0.238)
7.239	10.467	10.447	10.627	10.386	10.827

THETA-DELTA

ASV8	ASV9	ASV10	ASV11	ASV12	ASV13
-----	-----	-----	-----	-----	-----
0.339	0.799	2.268	0.238	0.380	0.641
(0.035)	(0.080)	(0.215)	(0.024)	(0.038)	(0.064)
9.714	10.038	10.563	9.968	9.878	9.961

THETA-DELTA

ASV14	ASV15	ASV16	ASV17	ASV18	ASV19
-----	-----	-----	-----	-----	-----
0.584	1.668	2.152	2.201	2.403	2.651
(0.058)	(0.168)	(0.250)	(0.256)	(0.266)	(0.251)
9.992	9.957	8.603	8.612	9.018	10.568

THETA-DELTA

SIT1	SIT2	SIT6	ARVOSA1	ARVOSA2	ARVOSA3
-----	-----	-----	-----	-----	-----
1.144	0.885	0.836	8.601	0.319	0.258
(0.106)	(0.164)	(0.143)	(0.793)	(0.034)	(0.044)
10.837	5.379	5.828	10.843	9.376	5.817

Squared Multiple Correlations for X - Variables

LUOTT1	LUOTT2	LUOTT3	LUOTT4	LUOTT5	LUOTT6
-----	-----	-----	-----	-----	-----
0.119	0.539	0.524	0.130	0.530	0.680

Squared Multiple Correlations for X - Variables

ASV1	ASV2	ASV3	ASV5	ASV6	ASV7
-----	-----	-----	-----	-----	-----
0.746	0.387	0.393	0.291	0.412	0.277

Squared Multiple Correlations for X - Variables

ASV8	ASV9	ASV10	ASV11	ASV12	ASV13
-----	-----	-----	-----	-----	-----
0.624	0.564	0.408	0.578	0.596	0.580

Squared Multiple Correlations for X - Variables

ASV14	ASV15	ASV16	ASV17	ASV18	ASV19
-----	-----	-----	-----	-----	-----
0.573	0.480	0.659	0.659	0.619	0.406

Squared Multiple Correlations for X - Variables

SIT1	SIT2	SIT6	ARVOSA1	ARVOSA2	ARVOSA3
-----	-----	-----	-----	-----	-----
0.215	0.809	0.791	0.141	0.470	0.703

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 390
 Minimum Fit Function Chi-Square = 1441.637 (P = 0.0)
 Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 1558.928 (P = 0.0)
 Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 1168.928
 90 Percent Confidence Interval for NCP = (1051.160 ; 1294.225)

Minimum Fit Function Value = 5.790
 Population Discrepancy Function Value (F0) = 4.694
 90 Percent Confidence Interval for F0 = (4.222 ; 5.198)
 Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.110
 90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.104 ; 0.115)
 P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.000

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 6.863
 90 Percent Confidence Interval for ECVI = (6.390 ; 7.366)
 ECVI for Saturated Model = 3.735
 ECVI for Independence Model = 78.043

Chi-Square for Independence Model with 435 Degrees of Freedom = 19372.787
 Independence AIC = 19432.787
 Model AIC = 1708.928
 Saturated AIC = 930.000
 Independence CAIC = 19568.431
 Model CAIC = 2048.037
 Saturated CAIC = 3032.479

Normed Fit Index (NFI) = 0.926
 Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.938
 Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.830
 Comparative Fit Index (CFI) = 0.944
 Incremental Fit Index (IFI) = 0.945
 Relative Fit Index (RFI) = 0.917

Critical N (CN) = 80.088

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.240
 Standardized RMR = 0.0926
 Goodness of Fit Index (GFI) = 0.706
 Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.649
 Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.592

! Measurement Model

Fitted Covariance Matrix

	LUOTT1	LUOTT2	LUOTT3	LUOTT4	LUOTT5	LUOTT6
LUOTT1	1.542					
LUOTT2	0.459	2.129				
LUOTT3	0.422	1.055	1.851			
LUOTT4	0.150	0.375	0.344	0.944		
LUOTT5	0.430	1.075	0.988	0.351	1.898	
LUOTT6	0.626	1.565	1.438	0.511	1.466	3.140
ASV1	0.609	1.523	1.399	0.497	1.426	2.076
ASV2	0.214	0.534	0.491	0.174	0.500	0.728
ASV3	0.238	0.595	0.547	0.194	0.557	0.811
ASV5	0.297	0.743	0.683	0.243	0.696	1.013
ASV6	0.371	0.928	0.853	0.303	0.869	1.265
ASV7	0.332	0.829	0.762	0.271	0.776	1.130
ASV8	0.250	0.625	0.574	0.204	0.585	0.852
ASV9	0.339	0.847	0.778	0.276	0.793	1.154
ASV10	0.416	1.041	0.956	0.340	0.974	1.419
ASV11	0.190	0.476	0.437	0.155	0.446	0.649
ASV12	0.249	0.623	0.573	0.203	0.584	0.850
ASV13	0.314	0.784	0.720	0.256	0.734	1.069
ASV14	0.295	0.738	0.678	0.241	0.691	1.006
ASV15	0.406	1.015	0.933	0.331	0.951	1.384
ASV16	0.668	1.670	1.535	0.545	1.564	2.278
ASV17	0.675	1.687	1.550	0.550	1.579	2.299
ASV18	0.647	1.618	1.487	0.528	1.515	2.206
ASV19	0.448	1.120	1.030	0.366	1.049	1.528
SIT1	0.174	0.435	0.400	0.142	0.408	0.594
SIT2	0.602	1.503	1.382	0.491	1.408	2.050
SIT6	0.554	1.384	1.271	0.452	1.296	1.886
ARVOSA1	0.419	1.047	0.962	0.342	0.980	1.427
ARVOSA2	0.187	0.468	0.430	0.153	0.439	0.639
ARVOSA3	0.275	0.688	0.632	0.224	0.644	0.937

Fitted Covariance Matrix

	ASV1	ASV2	ASV3	ASV5	ASV6	ASV7
ASV1	3.066					
ASV2	0.802	0.727				

ASV3	0.893	0.313	0.887			
ASV5	1.032	0.362	0.403	2.832		
ASV6	1.393	0.489	0.544	0.629	2.059	
ASV7	1.289	0.452	0.504	0.692	0.785	3.571
ASV8	0.972	0.341	0.380	0.521	0.592	0.747
ASV9	1.316	0.462	0.514	0.707	0.802	1.012
ASV10	1.618	0.567	0.632	0.868	0.986	1.244
ASV11	0.740	0.260	0.289	0.397	0.451	0.569
ASV12	0.969	0.340	0.379	0.520	0.591	0.745
ASV13	1.219	0.427	0.476	0.654	0.742	0.937
ASV14	1.147	0.402	0.448	0.616	0.699	0.882
ASV15	1.410	0.495	0.551	1.126	0.859	0.945
ASV16	2.321	0.814	0.906	1.853	1.414	1.555
ASV17	2.343	0.822	0.915	1.871	1.427	1.570
ASV18	2.248	0.788	0.878	1.795	1.369	1.506
ASV19	1.742	0.611	0.681	0.935	1.061	1.339
SIT1	0.578	0.203	0.226	0.353	0.352	0.361
SIT2	1.997	0.700	0.780	1.219	1.217	1.245
SIT6	1.838	0.645	0.718	1.122	1.120	1.146
ARVOSA1	1.396	0.490	0.545	0.707	0.851	0.928
ARVOSA2	0.625	0.219	0.244	0.316	0.381	0.415
ARVOSA3	0.917	0.322	0.358	0.465	0.559	0.609

Fitted Covariance Matrix

	ASV8	ASV9	ASV10	ASV11	ASV12	ASV13
ASV8	0.901					
ASV9	0.762	1.833				
ASV10	0.937	1.270	3.828			
ASV11	0.429	0.581	0.714	0.564		
ASV12	0.562	0.761	0.935	0.428	0.940	
ASV13	0.706	0.956	1.176	0.538	0.704	1.527
ASV14	0.665	0.900	1.107	0.506	0.663	0.834
ASV15	0.712	0.965	1.186	0.542	0.711	0.893
ASV16	1.172	1.588	1.952	0.893	1.170	1.470
ASV17	1.183	1.603	1.971	0.901	1.181	1.484
ASV18	1.135	1.538	1.891	0.865	1.133	1.424
ASV19	1.009	1.367	1.681	0.769	1.007	1.266
SIT1	0.272	0.368	0.453	0.207	0.271	0.341
SIT2	0.939	1.272	1.563	0.715	0.936	1.177
SIT6	0.864	1.170	1.438	0.658	0.862	1.083
ARVOSA1	0.699	0.947	1.164	0.532	0.697	0.877
ARVOSA2	0.313	0.424	0.521	0.238	0.312	0.392
ARVOSA3	0.459	0.622	0.765	0.350	0.458	0.576

Fitted Covariance Matrix

	ASV14	ASV15	ASV16	ASV17	ASV18	ASV19
ASV14	1.369					
ASV15	0.841	3.206				
ASV16	1.384	2.531	6.317			
ASV17	1.397	2.555	4.205	6.447		
ASV18	1.341	2.451	4.034	4.073	6.310	
ASV19	1.192	1.277	2.102	2.122	2.036	4.461
SIT1	0.321	0.482	0.794	0.801	0.769	0.487
SIT2	1.108	1.665	2.741	2.767	2.654	1.683
SIT6	1.020	1.533	2.522	2.546	2.443	1.549
ARVOSA1	0.825	0.966	1.589	1.605	1.539	1.254
ARVOSA2	0.369	0.432	0.711	0.718	0.689	0.561
ARVOSA3	0.542	0.634	1.044	1.054	1.011	0.823

Fitted Covariance Matrix

	SIT1	SIT2	SIT6	ARVOSA1	ARVOSA2	ARVOSA3
SIT1	1.458					
SIT2	1.082	4.620				
SIT6	0.995	3.437	3.999			
ARVOSA1	0.483	1.668	1.535	10.014		
ARVOSA2	0.216	0.746	0.687	0.633	0.602	
ARVOSA3	0.317	1.095	1.008	0.929	0.416	0.868

Fitted Residuals

	LUOTT1	LUOTT2	LUOTT3	LUOTT4	LUOTT5	LUOTT6
LUOTT1	0.000					

LUOTT2	-0.037	0.000				
LUOTT3	-0.056	0.258	0.000			
LUOTT4	-0.036	0.026	0.136	0.000		
LUOTT5	-0.111	-0.157	-0.074	0.119	0.000	
LUOTT6	0.061	0.048	-0.088	-0.079	0.001	0.000
ASV1	-0.068	0.105	0.210	0.102	0.208	0.297
ASV2	-0.050	-0.173	-0.159	-0.145	0.002	-0.111
ASV3	0.003	-0.137	-0.159	-0.145	-0.049	-0.127
ASV5	0.018	0.147	0.093	0.016	-0.066	0.331
ASV6	0.016	-0.190	-0.115	-0.203	-0.133	-0.157
ASV7	0.147	0.087	-0.177	-0.096	0.108	0.197
ASV8	-0.058	0.025	-0.047	-0.097	0.018	-0.111
ASV9	-0.106	-0.042	-0.110	-0.090	0.131	-0.171
ASV10	-0.139	0.053	-0.089	-0.137	0.180	0.065
ASV11	-0.149	-0.075	-0.018	0.018	0.082	-0.148
ASV12	-0.151	-0.055	-0.035	-0.048	0.142	-0.082
ASV13	-0.023	0.269	0.123	-0.082	0.091	-0.011
ASV14	0.061	0.168	0.074	-0.102	0.044	-0.052
ASV15	-0.008	0.197	0.159	-0.026	0.199	0.284
ASV16	0.174	-0.086	-0.104	-0.177	-0.273	0.031
ASV17	0.108	-0.060	-0.094	-0.198	-0.362	-0.250
ASV18	0.228	0.346	0.060	-0.103	-0.289	0.177
ASV19	0.462	0.076	0.178	0.022	0.305	0.259
SIT1	0.060	0.206	0.174	0.096	0.290	0.354
SIT2	0.527	-0.003	-0.098	-0.021	-0.264	0.055
SIT6	0.346	0.026	-0.115	-0.035	-0.128	0.017
ARVOSA1	0.612	-0.139	-0.120	0.127	-0.106	0.157
ARVOSA2	-0.035	-0.101	-0.017	0.023	0.113	-0.048
ARVOSA3	0.017	-0.019	-0.040	0.032	0.195	-0.094

Fitted Residuals

	ASV1	ASV2	ASV3	ASV5	ASV6	ASV7
ASV1	0.000					
ASV2	-0.103	0.000				
ASV3	-0.134	0.279	0.000			
ASV5	0.212	0.346	0.472	0.000		
ASV6	-0.143	0.208	0.218	0.637	0.000	
ASV7	0.040	0.289	0.307	0.523	0.734	0.000
ASV8	-0.041	0.145	0.190	0.162	0.094	0.068
ASV9	-0.193	-0.013	-0.010	0.075	0.012	0.082
ASV10	-0.171	-0.238	-0.165	-0.328	-0.221	-0.143
ASV11	-0.022	0.010	-0.001	0.071	-0.029	-0.031
ASV12	-0.027	0.037	0.074	0.132	0.040	-0.164
ASV13	-0.040	-0.091	-0.037	0.198	-0.121	-0.234
ASV14	-0.133	0.022	0.031	0.109	0.048	-0.150
ASV15	0.296	0.123	0.085	-0.110	0.278	0.364
ASV16	-0.389	-0.209	-0.163	-0.228	0.335	0.233
ASV17	-0.469	-0.085	-0.145	-0.113	0.505	0.243
ASV18	-0.117	-0.092	-0.047	0.083	0.548	-0.167
ASV19	0.055	0.173	-0.016	0.427	0.471	0.318
SIT1	0.587	0.229	0.267	0.478	0.505	0.538
SIT2	-0.181	-0.077	-0.150	0.012	0.075	0.420
SIT6	0.041	-0.021	-0.093	0.050	0.174	0.261
ARVOSA1	-0.211	-0.071	0.105	0.700	0.464	0.244
ARVOSA2	0.036	0.038	0.063	0.170	0.098	0.116
ARVOSA3	-0.011	-0.026	-0.039	0.025	-0.063	0.089

Fitted Residuals

	ASV8	ASV9	ASV10	ASV11	ASV12	ASV13
ASV8	0.000					
ASV9	0.134	0.000				
ASV10	-0.132	0.126	0.000			
ASV11	0.027	-0.054	0.028	0.000		
ASV12	0.013	-0.044	-0.028	0.079	0.000	
ASV13	-0.007	-0.055	0.307	0.018	-0.028	0.000
ASV14	-0.079	0.027	-0.001	-0.025	0.013	0.125
ASV15	0.204	0.223	0.452	0.198	0.274	0.445
ASV16	-0.271	-0.077	0.253	-0.155	-0.050	0.036
ASV17	-0.353	-0.175	-0.352	-0.278	-0.279	-0.092
ASV18	-0.282	-0.255	-0.029	-0.280	-0.172	-0.019
ASV19	-0.179	-0.115	0.004	-0.081	-0.061	-0.171
SIT1	0.388	0.439	0.457	0.279	0.280	0.415
SIT2	-0.150	-0.123	-0.132	-0.100	-0.185	-0.072
SIT6	-0.061	-0.202	-0.266	0.033	-0.049	-0.005
ARVOSA1	-0.092	0.061	0.187	-0.070	-0.069	0.078

ARVOSA2	0.025	0.019	-0.086	-0.005	-0.020	-0.054
ARVOSA3	-0.018	0.087	0.025	-0.013	-0.022	-0.051

Fitted Residuals

	ASV14	ASV15	ASV16	ASV17	ASV18	ASV19
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
ASV14	0.000					
ASV15	0.355	0.000				
ASV16	0.081	0.178				
ASV17	-0.023	-0.369	0.227	0.000		
ASV18	0.048	-0.445	-0.162	0.624	0.000	
ASV19	0.094	0.476	0.908	0.909	1.101	0.000
SIT1	0.448	0.472	0.514	0.290	0.580	0.779
SIT2	-0.039	0.339	0.081	-0.051	-0.129	0.405
SIT6	0.038	0.150	-0.179	-0.360	-0.275	0.579
ARVOSA1	0.305	0.722	1.164	0.924	0.856	0.570
ARVOSA2	-0.041	0.144	-0.053	0.012	-0.112	0.024
ARVOSA3	-0.018	0.246	-0.189	-0.155	-0.074	0.172

Fitted Residuals

	SIT1	SIT2	SIT6	ARVOSA1	ARVOSA2	ARVOSA3
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
SIT1	0.000					
SIT2	-0.181	0.000				
SIT6	-0.047	0.052	0.000			
ARVOSA1	0.233	1.144	0.507	0.000		
ARVOSA2	0.121	-0.016	-0.054	-0.022	0.000	
ARVOSA3	0.154	-0.042	-0.048	-0.115	0.011	0.000

Summary Statistics for Fitted Residuals

Smallest Fitted Residual = -0.469
Median Fitted Residual = 0.000
Largest Fitted Residual = 1.164

Stemleaf Plot

```

- 4|75
- 3|9766553
- 2|988887777655433211000
- 1|9998888887777776666666655555544444443333332222111111111100000+04
- 0|9999999999988888888777777666666655555555555555444444444443333+68
0|1111111222222222222223333333333344444444555555566666677777888888889+07
1|000001111222233333344445555666777777888899
2|0000000111112233333445566677788888999
3|00011123445555669
4|0223445566677788
5|011123457889
6|124
7|0238
8|6
9|112
10|
11|046

```

Standardized Residuals

	LUOTT1	LUOTT2	LUOTT3	LUOTT4	LUOTT5	LUOTT6
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
LUOTT1	-	-				
LUOTT2	-0.546	-				
LUOTT3	-0.859	5.086	-			
LUOTT4	-0.550	0.488	2.699	-		
LUOTT5	-1.696	-3.092	-1.525	2.344	-	
LUOTT6	0.932	0.998	-1.907	-1.553	0.029	-
ASV1	-1.011	2.001	4.203	1.939	4.156	6.118
ASV2	-0.998	-4.141	-4.010	-3.741	0.052	-2.653
ASV3	0.062	-2.988	-3.663	-3.407	-1.117	-2.755
ASV5	0.161	1.365	0.917	0.178	-0.642	2.783
ASV6	0.194	-2.769	-1.764	-3.178	-2.032	-2.290
ASV7	1.146	0.710	-1.529	-0.959	0.924	1.451
ASV8	-1.082	0.525	-1.043	-2.302	0.398	-2.197
ASV9	-1.329	-0.576	-1.608	-1.445	1.906	-2.226
ASV10	-1.111	0.454	-0.802	-1.404	1.620	0.510
ASV11	-3.396	-1.892	-0.476	0.525	2.194	-3.520
ASV12	-2.685	-1.099	-0.733	-1.092	2.962	-1.545
ASV13	-0.312	4.140	2.000	-1.456	1.471	-0.158

ASV14	0.883	2.718	1.262	-1.909	0.756	-0.796
ASV15	-0.068	1.951	1.660	-0.295	2.068	2.614
ASV16	1.234	-0.714	-0.911	-1.614	-2.364	0.253
ASV17	0.757	-0.494	-0.814	-1.779	-3.107	-1.998
ASV18	1.573	2.747	0.502	-0.917	-2.412	1.354
ASV19	3.415	0.597	1.494	0.211	2.532	1.871
SIT1	0.700	2.468	2.210	1.446	3.655	3.780
SIT2	4.590	-0.029	-1.139	-0.234	-3.044	0.640
SIT6	3.202	0.297	-1.406	-0.420	-1.556	0.208
ARVOSA1	2.739	-0.678	-0.621	0.732	-0.543	0.713
ARVOSA2	-0.763	-2.607	-0.468	0.646	3.049	-1.226
ARVOSA3	0.369	-0.511	-1.143	0.885	5.524	-2.732

Standardized Residuals

	ASV1	ASV2	ASV3	ASV5	ASV6	ASV7
ASV1	- -					
ASV2	-3.820	- -				
ASV3	-4.545	9.692	- -			
ASV5	1.886	4.986	6.188	- -		
ASV6	-3.312	4.826	4.614	5.533	- -	
ASV7	0.355	3.909	3.780	3.225	6.000	- -
ASV8	-1.030	5.081	6.071	2.419	1.995	1.260
ASV9	-3.148	-0.291	-0.206	0.759	0.165	0.966
ASV10	-1.627	-3.378	-2.130	-2.085	-1.895	-0.977
ASV11	-0.670	0.437	-0.029	1.303	-0.747	-0.679
ASV12	-0.647	1.249	2.251	1.895	0.815	-2.830
ASV13	-0.728	-2.344	-0.869	2.207	-1.897	-3.099
ASV14	-2.538	0.608	0.768	1.278	0.782	-2.082
ASV15	2.947	1.857	1.171	-1.038	2.540	2.320
ASV16	-3.552	-2.554	-1.815	-2.061	2.490	1.178
ASV17	-4.234	-1.025	-1.594	-1.014	3.715	1.216
ASV18	-1.001	-1.090	-0.512	0.693	3.945	-0.826
ASV19	0.480	2.275	-0.194	2.512	3.740	2.008
SIT1	6.346	4.278	4.518	4.367	5.653	4.266
SIT2	-2.527	-1.157	-2.069	0.086	0.693	2.427
SIT6	0.588	-0.335	-1.364	0.377	1.702	1.609
ARVOSA1	-0.967	-0.519	0.699	2.361	2.053	0.762
ARVOSA2	0.982	1.392	2.106	2.701	2.176	1.755
ARVOSA3	-0.368	-0.942	-1.295	0.376	-1.397	1.299

Standardized Residuals

	ASV8	ASV9	ASV10	ASV11	ASV12	ASV13
ASV8	- -					
ASV9	4.717	- -				
ASV10	-2.646	1.612	- -			
ASV11	1.759	-2.209	0.651	- -		
ASV12	0.671	-1.458	-0.534	4.777	- -	
ASV13	-0.260	-1.371	4.418	0.842	-1.039	- -
ASV14	-3.254	0.711	-0.008	-1.205	0.503	3.696
ASV15	3.268	2.381	2.995	3.866	4.203	5.278
ASV16	-3.649	-0.686	1.352	-2.519	-0.643	0.355
ASV17	-4.708	-1.530	-1.865	-4.454	-3.529	-0.900
ASV18	-3.645	-2.173	-0.148	-4.369	-2.112	-0.181
ASV19	-3.323	-1.368	0.028	-1.771	-1.062	-2.271
SIT1	7.003	5.407	3.667	6.247	4.887	5.648
SIT2	-2.455	-1.301	-0.818	-1.938	-2.853	-0.858
SIT6	-1.060	-2.270	-1.759	0.685	-0.801	-0.058
ARVOSA1	-0.703	0.314	0.605	-0.660	-0.507	0.447
ARVOSA2	0.994	0.510	-1.370	-0.253	-0.764	-1.598
ARVOSA3	-0.769	2.365	0.388	-0.655	-0.860	-1.550

Standardized Residuals

	ASV14	ASV15	ASV16	ASV17	ASV18	ASV19
ASV14	- -					
ASV15	4.430	- -				
ASV16	0.837	1.897	- -			
ASV17	-0.236	-3.889	2.477	- -		
ASV18	0.479	-4.341	-1.611	6.128	- -	
ASV19	1.313	2.922	4.495	4.451	5.288	- -
SIT1	6.422	4.384	3.711	2.075	4.107	5.782
SIT2	-0.486	2.700	0.606	-0.380	-0.894	2.322
SIT6	0.497	1.270	-1.407	-2.794	-2.006	3.535
ARVOSA1	1.832	2.461	3.067	2.407	2.214	1.706

ARVOSA2	-1.270	2.429	-0.745	0.165	-1.511	0.360
ARVOSA3	-0.585	4.128	-2.921	-2.371	-1.065	2.501

Standardized Residuals

	SIT1	SIT2	SIT6	ARVOSA1	ARVOSA2	ARVOSA3
SIT1	-	-				
SIT2	-4.165	-				
SIT6	-1.068	6.971	-			
ARVOSA1	1.087	4.162	1.959	-		
ARVOSA2	2.676	-0.357	-1.255	-0.231	-	
ARVOSA3	3.207	-1.278	-1.474	-1.715	1.886	-

Summary Statistics for Standardized Residuals

Smallest Standardized Residual = -4.708
Median Standardized Residual = 0.000
Largest Standardized Residual = 9.692

Stemleaf Plot

```

- 4|755432210
- 3|9877666554443332111100
- 2|9988877766655554443333222211111000
- 1|99999998888776666666555555544444443333322211111111100000000000
- 0|999999999888888887777777776666666555555555444433333222221110000+31
0|111222222333444444445555555555566666677777777788888899999
1|0000112222333333444455566667778889999999
2|00000001111222233334444444555556777777899
3|000122234577777788999
4|111222334444555667889
5|01133455678
6|01112234
7|00
8|
9|7

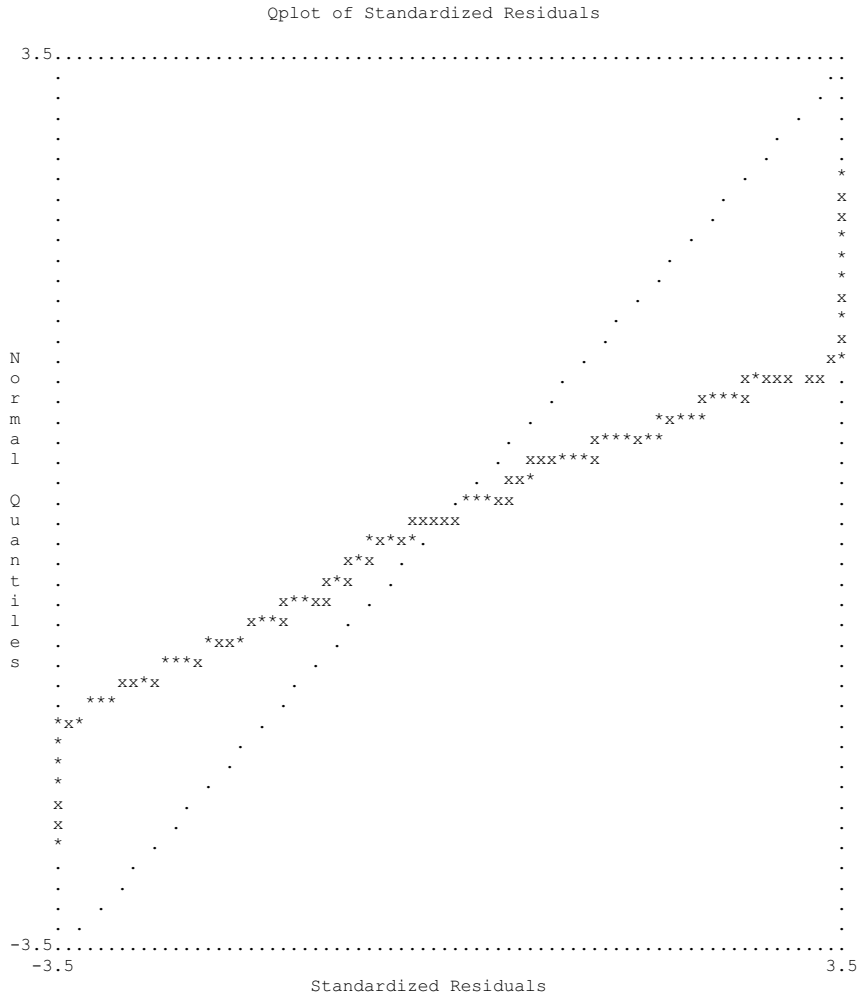
```

Largest Negative Standardized Residuals

Residual for	LUOTT5 and	LUOTT2	-3.092
Residual for	ASV2 and	LUOTT2	-4.141
Residual for	ASV2 and	LUOTT3	-4.010
Residual for	ASV2 and	LUOTT4	-3.741
Residual for	ASV2 and	LUOTT6	-2.653
Residual for	ASV2 and	ASV1	-3.820
Residual for	ASV3 and	LUOTT2	-2.988
Residual for	ASV3 and	LUOTT3	-3.663
Residual for	ASV3 and	LUOTT4	-3.407
Residual for	ASV3 and	LUOTT6	-2.755
Residual for	ASV3 and	ASV1	-4.545
Residual for	ASV6 and	LUOTT2	-2.769
Residual for	ASV6 and	LUOTT4	-3.178
Residual for	ASV6 and	ASV1	-3.312
Residual for	ASV9 and	ASV1	-3.148
Residual for	ASV10 and	ASV2	-3.378
Residual for	ASV10 and	ASV8	-2.646
Residual for	ASV11 and	LUOTT1	-3.396
Residual for	ASV11 and	LUOTT6	-3.520
Residual for	ASV12 and	LUOTT1	-2.685
Residual for	ASV12 and	ASV7	-2.830
Residual for	ASV13 and	ASV7	-3.099
Residual for	ASV14 and	ASV8	-3.254
Residual for	ASV16 and	ASV1	-3.552
Residual for	ASV16 and	ASV8	-3.649
Residual for	ASV17 and	LUOTT5	-3.107
Residual for	ASV17 and	ASV1	-4.234
Residual for	ASV17 and	ASV8	-4.708
Residual for	ASV17 and	ASV11	-4.454
Residual for	ASV17 and	ASV12	-3.529
Residual for	ASV17 and	ASV15	-3.889
Residual for	ASV18 and	ASV8	-3.645
Residual for	ASV18 and	ASV11	-4.369
Residual for	ASV18 and	ASV15	-4.341
Residual for	ASV19 and	ASV8	-3.323
Residual for	SIT2 and	LUOTT5	-3.044
Residual for	SIT2 and	ASV12	-2.853
Residual for	SIT2 and	SIT1	-4.165
Residual for	SIT6 and	ASV17	-2.794
Residual for	ARVOSA2 and	LUOTT2	-2.607
Residual for	ARVOSA3 and	LUOTT6	-2.732

Residual for	ARVOSA3 and	ASV16	-2.921
Largest Positive Standardized Residuals			
Residual for	LUOTT3 and	LUOTT2	5.086
Residual for	LUOTT4 and	LUOTT3	2.699
Residual for	ASV1 and	LUOTT3	4.203
Residual for	ASV1 and	LUOTT5	4.156
Residual for	ASV1 and	LUOTT6	6.118
Residual for	ASV3 and	ASV2	9.692
Residual for	ASV5 and	LUOTT6	2.783
Residual for	ASV5 and	ASV2	4.986
Residual for	ASV5 and	ASV3	6.188
Residual for	ASV6 and	ASV2	4.826
Residual for	ASV6 and	ASV3	4.614
Residual for	ASV6 and	ASV5	5.533
Residual for	ASV7 and	ASV2	3.909
Residual for	ASV7 and	ASV3	3.780
Residual for	ASV7 and	ASV5	3.225
Residual for	ASV7 and	ASV6	6.000
Residual for	ASV8 and	ASV2	5.081
Residual for	ASV8 and	ASV3	6.071
Residual for	ASV9 and	ASV8	4.717
Residual for	ASV12 and	LUOTT5	2.962
Residual for	ASV12 and	ASV11	4.777
Residual for	ASV13 and	LUOTT2	4.140
Residual for	ASV13 and	ASV10	4.418
Residual for	ASV14 and	LUOTT2	2.718
Residual for	ASV14 and	ASV13	3.696
Residual for	ASV15 and	LUOTT6	2.614
Residual for	ASV15 and	ASV1	2.947
Residual for	ASV15 and	ASV8	3.268
Residual for	ASV15 and	ASV10	2.995
Residual for	ASV15 and	ASV11	3.866
Residual for	ASV15 and	ASV12	4.203
Residual for	ASV15 and	ASV13	5.278
Residual for	ASV15 and	ASV14	4.430
Residual for	ASV17 and	ASV6	3.715
Residual for	ASV18 and	LUOTT2	2.747
Residual for	ASV18 and	ASV6	3.945
Residual for	ASV18 and	ASV17	6.128
Residual for	ASV19 and	LUOTT1	3.415
Residual for	ASV19 and	ASV6	3.740
Residual for	ASV19 and	ASV15	2.922
Residual for	ASV19 and	ASV16	4.495
Residual for	ASV19 and	ASV17	4.451
Residual for	ASV19 and	ASV18	5.288
Residual for	SIT1 and	LUOTT5	3.655
Residual for	SIT1 and	LUOTT6	3.780
Residual for	SIT1 and	ASV1	6.346
Residual for	SIT1 and	ASV2	4.278
Residual for	SIT1 and	ASV3	4.518
Residual for	SIT1 and	ASV5	4.367
Residual for	SIT1 and	ASV6	5.653
Residual for	SIT1 and	ASV7	4.266
Residual for	SIT1 and	ASV8	7.003
Residual for	SIT1 and	ASV9	5.407
Residual for	SIT1 and	ASV10	3.667
Residual for	SIT1 and	ASV11	6.247
Residual for	SIT1 and	ASV12	4.887
Residual for	SIT1 and	ASV13	5.648
Residual for	SIT1 and	ASV14	6.422
Residual for	SIT1 and	ASV15	4.384
Residual for	SIT1 and	ASV16	3.711
Residual for	SIT1 and	ASV18	4.107
Residual for	SIT1 and	ASV19	5.782
Residual for	SIT2 and	LUOTT1	4.590
Residual for	SIT2 and	ASV15	2.700
Residual for	SIT6 and	LUOTT1	3.202
Residual for	SIT6 and	ASV19	3.535
Residual for	SIT6 and	SIT2	6.971
Residual for	ARVOSA1 and	LUOTT1	2.739
Residual for	ARVOSA1 and	ASV16	3.067
Residual for	ARVOSA1 and	SIT2	4.162
Residual for	ARVOSA2 and	LUOTT5	3.049
Residual for	ARVOSA2 and	ASV5	2.701
Residual for	ARVOSA2 and	SIT1	2.676
Residual for	ARVOSA3 and	LUOTT5	5.524
Residual for	ARVOSA3 and	ASV15	4.128
Residual for	ARVOSA3 and	SIT1	3.207

! Measurement Model



! Measurement Model

Modification Indices and Expected Change

Modification Indices for LAMBDA-X

	luott	hyoty1	hyoty3	hyoty4	sit	arvosa
LUOTT1	- -	3.355	1.233	1.989	18.545	0.595
LUOTT2	- -	0.330	0.941	2.391	0.206	1.075
LUOTT3	- -	0.027	0.143	0.000	1.441	1.818
LUOTT4	- -	7.309	4.460	3.363	0.067	0.379
LUOTT5	- -	8.500	12.141	6.760	3.945	30.359
LUOTT6	- -	0.073	5.507	1.073	0.920	9.421
ASV1	84.918	- -	25.283	10.507	0.001	1.117
ASV2	26.024	- -	3.711	0.420	0.338	0.640
ASV3	26.342	- -	6.664	0.158	2.360	0.410
ASV5	12.301	23.171	11.042	- -	0.883	5.782
ASV6	5.382	- -	5.777	29.386	4.369	0.001
ASV7	6.177	10.086	- -	3.647	7.399	4.484
ASV8	0.415	1.760	- -	13.362	1.956	0.459
ASV9	3.050	5.726	- -	1.643	1.736	1.325
ASV10	0.678	3.811	- -	0.002	0.949	0.067
ASV11	4.938	2.541	- -	10.760	0.168	0.927
ASV12	0.586	0.005	- -	1.444	2.593	1.929
ASV13	0.963	0.009	- -	2.930	0.034	0.974
ASV14	0.426	0.005	- -	3.773	0.617	0.054

ASV15	19.340	28.990	52.816	- -	10.132	35.995
ASV16	6.504	8.023	1.457	- -	0.035	4.383
ASV17	11.626	15.710	16.591	- -	3.076	7.317
ASV18	0.308	0.039	5.844	- -	1.215	1.677
ASV19	16.170	9.184	- -	45.171	17.676	9.047
SIT1	43.159	69.265	83.902	39.030	- -	35.160
SIT2	6.709	16.836	13.216	0.051	- -	2.238
SIT6	1.210	0.057	0.483	10.972	- -	2.589
ARVOSA1	0.767	0.223	0.831	13.208	13.943	- -
ARVOSA2	0.503	2.653	0.013	0.052	0.264	- -
ARVOSA3	1.562	3.817	0.171	4.539	2.184	- -

Expected Change for LAMBDA-X

	luott	hyoty1	hyoty3	hyoty4	sit	arvosa

LUOTT1	- -	-0.649	-0.161	0.201	0.552	0.142
LUOTT2	- -	-0.200	0.136	0.211	0.056	-0.184
LUOTT3	- -	-0.054	-0.050	-0.001	-0.138	-0.225
LUOTT4	- -	-0.747	-0.238	-0.203	-0.026	0.089
LUOTT5	- -	0.961	0.463	-0.336	-0.231	0.926
LUOTT6	- -	-0.111	-0.382	0.163	0.135	-0.627
ASV1	4.226	- -	-1.183	-0.562	-0.005	0.225
ASV2	-1.131	- -	0.223	-0.056	-0.042	-0.083
ASV3	-1.254	- -	0.329	-0.038	-0.123	-0.073
ASV5	0.618	0.837	0.576	- -	0.142	0.369
ASV6	-0.858	- -	0.463	0.780	0.253	-0.004
ASV7	0.504	0.828	- -	0.374	0.419	0.469
ASV8	-0.052	0.137	- -	-0.282	-0.084	-0.059
ASV9	-0.210	-0.370	- -	-0.148	-0.119	0.150
ASV10	-0.160	-0.487	- -	0.009	-0.143	-0.055
ASV11	-0.147	-0.135	- -	-0.208	-0.020	-0.069
ASV12	-0.064	0.008	- -	-0.097	-0.102	-0.127
ASV13	0.107	-0.014	- -	0.178	0.015	-0.116
ASV14	0.067	-0.009	- -	0.192	0.061	-0.026
ASV15	0.749	0.907	1.217	- -	0.462	0.888
ASV16	-0.564	-0.623	-0.263	- -	-0.035	-0.400
ASV17	-0.761	-0.881	-0.895	- -	-0.329	-0.522
ASV18	0.124	-0.044	-0.532	- -	-0.208	-0.251
ASV19	0.844	0.817	- -	1.360	0.668	0.688
SIT1	0.777	0.911	0.929	0.706	- -	0.755
SIT2	-0.595	-0.809	-0.602	0.043	- -	-0.345
SIT6	-0.232	-0.043	-0.106	-0.588	- -	-0.341
ARVOSA1	0.411	0.201	0.364	1.128	1.290	- -
ARVOSA2	0.093	0.203	-0.012	0.017	-0.043	- -
ARVOSA3	-0.239	-0.360	-0.063	-0.228	-0.177	- -

Standardized Expected Change for LAMBDA-X

	luott	hyoty1	hyoty3	hyoty4	sit	arvosa

LUOTT1	- -	-0.649	-0.161	0.201	0.552	0.142
LUOTT2	- -	-0.200	0.136	0.211	0.056	-0.184
LUOTT3	- -	-0.054	-0.050	-0.001	-0.138	-0.225
LUOTT4	- -	-0.747	-0.238	-0.203	-0.026	0.089
LUOTT5	- -	0.961	0.463	-0.336	-0.231	0.926
LUOTT6	- -	-0.111	-0.382	0.163	0.135	-0.627
ASV1	4.226	- -	-1.183	-0.562	-0.005	0.225
ASV2	-1.131	- -	0.223	-0.056	-0.042	-0.083
ASV3	-1.254	- -	0.329	-0.038	-0.123	-0.073
ASV5	0.618	0.837	0.576	- -	0.142	0.369
ASV6	-0.858	- -	0.463	0.780	0.253	-0.004
ASV7	0.504	0.828	- -	0.374	0.419	0.469
ASV8	-0.052	0.137	- -	-0.282	-0.084	-0.059
ASV9	-0.210	-0.370	- -	-0.148	-0.119	0.150
ASV10	-0.160	-0.487	- -	0.009	-0.143	-0.055
ASV11	-0.147	-0.135	- -	-0.208	-0.020	-0.069
ASV12	-0.064	0.008	- -	-0.097	-0.102	-0.127
ASV13	0.107	-0.014	- -	0.178	0.015	-0.116
ASV14	0.067	-0.009	- -	0.192	0.061	-0.026
ASV15	0.749	0.907	1.217	- -	0.462	0.888
ASV16	-0.564	-0.623	-0.263	- -	-0.035	-0.400
ASV17	-0.761	-0.881	-0.895	- -	-0.329	-0.522
ASV18	0.124	-0.044	-0.532	- -	-0.208	-0.251
ASV19	0.844	0.817	- -	1.360	0.668	0.688
SIT1	0.777	0.911	0.929	0.706	- -	0.755
SIT2	-0.595	-0.809	-0.602	0.043	- -	-0.345
SIT6	-0.232	-0.043	-0.106	-0.588	- -	-0.341
ARVOSA1	0.411	0.201	0.364	1.128	1.290	- -

ARVOSA2	0.093	0.203	-0.012	0.017	-0.043	- -
ARVOSA3	-0.239	-0.360	-0.063	-0.228	-0.177	- -

Completely Standardized Expected Change for LAMBDA-X

	luott	hyoty1	hyoty3	hyoty4	sit	arvosa
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
LUOTT1	- -	-0.523	-0.129	0.161	0.444	0.115
LUOTT2	- -	-0.137	0.093	0.144	0.038	-0.126
LUOTT3	- -	-0.040	-0.037	-0.001	-0.101	-0.165
LUOTT4	- -	-0.769	-0.245	-0.209	-0.027	0.091
LUOTT5	- -	0.697	0.336	-0.244	-0.167	0.672
LUOTT6	- -	-0.062	-0.216	0.092	0.076	-0.354
ASV1	2.414	- -	-0.675	-0.321	-0.003	0.128
ASV2	-1.327	- -	0.261	-0.066	-0.050	-0.097
ASV3	-1.332	- -	0.349	-0.040	-0.131	-0.078
ASV5	0.367	0.497	0.342	- -	0.084	0.219
ASV6	-0.598	- -	0.323	0.544	0.176	-0.003
ASV7	0.267	0.438	- -	0.198	0.222	0.248
ASV8	-0.055	0.144	- -	-0.297	-0.089	-0.062
ASV9	-0.155	-0.273	- -	-0.109	-0.088	0.111
ASV10	-0.082	-0.249	- -	0.005	-0.073	-0.028
ASV11	-0.195	-0.180	- -	-0.277	-0.027	-0.092
ASV12	-0.066	0.008	- -	-0.100	-0.105	-0.131
ASV13	0.086	-0.011	- -	0.144	0.012	-0.094
ASV14	0.058	-0.008	- -	0.165	0.052	-0.022
ASV15	0.418	0.506	0.680	- -	0.258	0.496
ASV16	-0.224	-0.248	-0.104	- -	-0.014	-0.159
ASV17	-0.300	-0.347	-0.353	- -	-0.130	-0.205
ASV18	0.049	-0.018	-0.212	- -	-0.083	-0.100
ASV19	0.400	0.387	- -	0.644	0.316	0.326
SIT1	0.644	0.754	0.769	0.584	- -	0.625
SIT2	-0.277	-0.376	-0.280	0.020	- -	-0.160
SIT6	-0.116	-0.022	-0.053	-0.294	- -	-0.170
ARVOSA1	0.130	0.063	0.115	0.356	0.408	- -
ARVOSA2	0.120	0.261	-0.016	0.022	-0.056	- -
ARVOSA3	-0.257	-0.386	-0.067	-0.245	-0.190	- -

No Non-Zero Modification Indices for PHI

Modification Indices for THETA-DELTA

	LUOTT1	LUOTT2	LUOTT3	LUOTT4	LUOTT5	LUOTT6
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
LUOTT1	- -	- -	- -	- -	- -	- -
LUOTT2	0.298	- -	- -	- -	- -	- -
LUOTT3	0.737	25.869	- -	- -	- -	- -
LUOTT4	0.303	0.238	7.286	- -	- -	- -
LUOTT5	2.876	9.562	2.326	5.493	- -	- -
LUOTT6	0.868	0.996	3.635	2.411	0.001	- -
ASV1	0.900	1.200	13.478	8.907	5.554	28.075
ASV2	0.128	10.791	10.441	9.368	0.532	1.855
ASV3	0.572	4.073	8.123	7.330	0.303	2.168
ASV5	0.957	0.625	0.677	0.014	4.205	0.826
ASV6	0.495	5.855	1.953	7.145	4.847	3.421
ASV7	1.334	0.651	10.561	0.759	1.581	0.586
ASV8	0.312	0.254	0.877	2.238	1.785	2.696
ASV9	0.487	0.146	1.226	0.048	2.876	0.819
ASV10	0.425	0.480	0.207	0.305	1.489	5.336
ASV11	10.757	4.134	0.566	5.956	5.395	6.543
ASV12	7.027	3.080	0.167	0.011	6.629	0.303
ASV13	0.015	23.334	6.475	0.538	0.235	0.052
ASV14	2.933	8.798	2.753	1.599	1.691	0.291
ASV15	2.723	0.355	0.027	0.068	2.711	0.001
ASV16	1.232	0.834	0.006	0.172	0.118	2.715
ASV17	0.313	0.010	0.274	0.250	1.090	2.058
ASV18	1.131	7.668	0.214	0.002	4.563	1.229
ASV19	13.669	3.619	0.010	0.141	0.085	0.188
SIT1	3.860	1.442	0.911	0.038	1.282	0.310
SIT2	12.644	0.078	0.092	0.054	6.615	2.144
SIT6	0.258	0.180	0.607	0.112	0.001	0.025
ARVOSA1	6.873	1.099	0.832	0.284	3.557	0.663
ARVOSA2	1.697	9.648	0.089	0.195	2.131	0.742
ARVOSA3	0.007	0.074	0.248	1.041	23.984	2.819

Modification Indices for THETA-DELTA

ASV1	ASV2	ASV3	ASV5	ASV6	ASV7
-----	-----	-----	-----	-----	-----

ASV1	- -					
ASV2	14.591	- -				
ASV3	20.660	93.927	- -			
ASV5	1.165	17.672	31.043	- -		
ASV6	10.970	23.294	21.291	8.019	- -	
ASV7	1.217	8.700	6.984	3.974	27.144	- -
ASV8	0.427	25.630	35.855	4.740	0.770	1.587
ASV9	1.524	0.223	0.422	0.437	0.005	0.933
ASV10	0.082	15.464	7.183	16.463	5.426	0.954
ASV11	3.786	0.021	0.530	0.465	2.291	0.461
ASV12	0.586	0.368	2.403	0.521	0.024	8.011
ASV13	0.502	14.313	5.086	0.045	11.920	9.604
ASV14	4.306	0.013	0.045	1.194	0.010	4.337
ASV15	0.581	0.268	0.293	1.076	3.100	0.166
ASV16	2.671	5.162	1.777	4.248	0.522	0.320
ASV17	3.082	0.240	0.303	1.029	9.351	2.207
ASV18	0.029	1.098	0.148	0.480	4.162	3.403
ASV19	0.228	1.132	4.150	0.537	6.765	4.033
SIT1	1.333	1.428	3.063	5.575	3.602	0.043
SIT2	3.984	0.108	0.659	1.908	0.153	3.855
SIT6	2.030	0.053	0.268	0.079	0.342	0.447
ARVOSA1	4.255	0.393	0.547	0.514	4.830	0.027
ARVOSA2	0.009	2.852	6.354	4.615	5.474	1.504
ARVOSA3	0.126	0.305	1.585	2.319	3.649	0.123

Modification Indices for THETA-DELTA

	ASV8	ASV9	ASV10	ASV11	ASV12	ASV13
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
ASV8	- -					
ASV9	22.251	- -				
ASV10	7.002	2.598	- -			
ASV11	3.096	4.880	0.424	- -		
ASV12	0.451	2.126	0.285	22.816	- -	
ASV13	0.068	1.880	19.516	0.710	1.080	- -
ASV14	10.587	0.505	0.000	1.452	0.253	13.658
ASV15	2.413	0.185	0.560	6.764	3.526	4.050
ASV16	5.209	0.388	6.373	0.499	0.440	0.007
ASV17	4.540	0.836	1.530	4.492	5.022	0.159
ASV18	2.364	1.008	0.570	8.651	0.831	0.002
ASV19	11.041	1.870	0.001	3.135	1.128	5.157
SIT1	6.654	0.562	0.080	2.263	0.053	0.176
SIT2	1.437	1.420	1.477	3.477	3.649	0.085
SIT6	0.064	6.906	4.218	6.817	1.366	0.000
ARVOSA1	1.909	0.114	0.143	1.392	0.882	0.046
ARVOSA2	2.963	0.038	2.535	0.025	0.111	2.647
ARVOSA3	0.317	9.679	0.943	0.016	0.010	2.618

Modification Indices for THETA-DELTA

	ASV14	ASV15	ASV16	ASV17	ASV18	ASV19
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
ASV14	- -					
ASV15	0.524	- -				
ASV16	0.240	3.599	- -			
ASV17	0.201	15.127	6.135	- -		
ASV18	0.618	18.844	2.595	37.550	- -	
ASV19	1.723	8.195	3.618	9.015	14.661	- -
SIT1	1.912	0.822	0.000	4.461	1.331	0.344
SIT2	0.226	0.777	2.236	2.715	0.193	0.229
SIT6	0.074	0.339	0.360	1.927	0.609	1.784
ARVOSA1	3.281	0.208	3.524	0.952	0.265	1.042
ARVOSA2	2.353	0.018	0.057	2.520	3.274	0.833
ARVOSA3	0.422	3.534	4.758	0.214	0.232	2.602

Modification Indices for THETA-DELTA

	SIT1	SIT2	SIT6	ARVOSA1	ARVOSA2	ARVOSA3
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
SIT1	- -					
SIT2	17.350	- -				
SIT6	1.142	48.598	- -			
ARVOSA1	1.414	11.360	0.893	- -		
ARVOSA2	0.114	0.217	1.273	0.053	- -	
ARVOSA3	0.050	0.001	0.078	2.942	3.558	- -

Expected Change for THETA-DELTA

LUOTT1	LUOTT2	LUOTT3	LUOTT4	LUOTT5	LUOTT6
--------	--------	--------	--------	--------	--------

LUOTT1	- -					
LUOTT2	-0.043	- -				
LUOTT3	-0.064	0.348	- -			
LUOTT4	-0.037	0.030	0.155	- -		
LUOTT5	-0.126	-0.214	-0.099	0.136		
LUOTT6	0.078	0.082	-0.147	-0.102	0.002	- -
ASV1	-0.073	0.078	0.247	0.178	0.160	0.422
ASV2	-0.018	-0.151	-0.141	-0.122	0.032	-0.067
ASV3	0.043	-0.102	-0.136	-0.118	-0.027	-0.080
ASV5	-0.105	-0.076	-0.075	0.010	-0.187	0.093
ASV6	0.059	-0.185	-0.101	-0.176	-0.160	-0.152
ASV7	0.140	-0.087	-0.331	-0.082	-0.129	0.088
ASV8	-0.026	0.021	-0.036	-0.054	-0.052	-0.072
ASV9	-0.049	-0.024	-0.065	-0.012	0.100	-0.060
ASV10	-0.075	0.071	-0.044	-0.049	0.119	0.251
ASV11	-0.125	-0.069	0.024	0.072	0.075	-0.093
ASV12	-0.128	-0.076	-0.017	0.004	0.106	-0.025
ASV13	0.008	0.270	0.135	-0.036	-0.026	0.014
ASV14	0.102	0.158	0.084	-0.059	-0.066	-0.031
ASV15	-0.166	-0.054	-0.014	-0.020	0.141	-0.003
ASV16	0.135	-0.100	-0.008	-0.039	-0.036	0.193
ASV17	0.069	-0.011	0.055	-0.048	-0.110	-0.170
ASV18	0.134	0.313	0.049	-0.004	-0.230	0.134
ASV19	0.459	-0.210	-0.010	0.036	-0.031	0.051
SIT1	-0.158	-0.086	-0.065	0.012	0.077	-0.042
SIT2	0.321	0.023	0.023	0.016	-0.199	0.128
SIT6	0.043	0.032	-0.056	-0.022	-0.002	-0.013
ARVOSA1	0.578	-0.206	-0.170	0.091	-0.354	0.171
ARVOSA2	-0.059	-0.126	-0.011	0.015	0.056	-0.038
ARVOSA3	0.004	0.012	-0.020	0.037	0.201	-0.080

Expected Change for THETA-DELTA

	ASV1	ASV2	ASV3	ASV5	ASV6	ASV7
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
ASV1	- -					
ASV2	-0.198	- -				
ASV3	-0.260	0.324	- -			
ASV5	-0.102	0.265	0.386	- -		
ASV6	-0.290	0.243	0.256	0.295	- -	
ASV7	-0.117	0.209	0.206	0.298	0.611	- -
ASV8	-0.027	0.137	0.178	0.124	0.039	0.082
ASV9	-0.076	-0.019	-0.029	-0.057	-0.005	0.095
ASV10	0.029	-0.265	-0.198	-0.575	-0.259	-0.157
ASV11	0.066	0.003	-0.018	0.032	-0.056	-0.036
ASV12	0.033	0.017	0.049	0.043	-0.007	-0.193
ASV13	0.039	-0.139	-0.091	0.016	-0.210	-0.273
ASV14	-0.109	-0.004	-0.008	-0.081	-0.006	-0.175
ASV15	0.068	0.031	-0.035	-0.132	-0.172	-0.057
ASV16	-0.178	-0.163	-0.105	-0.324	0.086	0.096
ASV17	-0.193	0.035	-0.044	-0.161	0.366	0.254
ASV18	0.019	-0.078	-0.031	0.112	0.250	-0.324
ASV19	-0.052	0.077	-0.163	-0.112	0.313	0.348
SIT1	0.081	0.056	0.091	0.235	0.148	0.023
SIT2	-0.164	-0.017	-0.047	-0.154	-0.034	0.246
SIT6	0.109	0.011	-0.028	0.029	0.048	-0.079
ARVOSA1	-0.398	-0.081	0.105	0.195	0.470	0.050
ARVOSA2	0.004	0.045	0.073	0.120	0.103	0.077
ARVOSA3	-0.017	-0.015	-0.039	-0.088	-0.088	0.023

Expected Change for THETA-DELTA

	ASV8	ASV9	ASV10	ASV11	ASV12	ASV13
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
ASV8	- -					
ASV9	0.180	- -				
ASV10	-0.164	0.151	- -			
ASV11	0.037	-0.070	0.033	- -		
ASV12	0.018	-0.058	-0.035	0.105	- -	
ASV13	-0.009	-0.071	0.371	0.024	-0.037	- -
ASV14	-0.107	0.035	-0.001	-0.033	0.017	0.164
ASV15	0.083	-0.035	0.100	0.115	0.105	0.146
ASV16	-0.148	0.061	0.406	-0.038	0.045	-0.008
ASV17	-0.139	0.090	-0.201	-0.115	-0.154	-0.035
ASV18	-0.103	-0.102	0.126	-0.163	-0.064	-0.004
ASV19	-0.223	-0.138	0.005	-0.098	-0.075	-0.206
SIT1	0.110	0.048	-0.030	0.053	-0.010	0.024
SIT2	-0.057	0.086	0.144	-0.074	-0.096	-0.019

SIT6	0.011	-0.179	-0.229	0.097	0.055	-0.001
ARVOSA1	-0.161	-0.060	0.110	-0.114	-0.115	0.034
ARVOSA2	0.041	0.007	-0.095	0.003	-0.008	-0.053
ARVOSA3	-0.014	0.118	0.060	-0.003	-0.003	-0.055

Expected Change for THETA-DELTA

	ASV14	ASV15	ASV16	ASV17	ASV18	ASV19
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
ASV14	- -					
ASV15	0.050	- -				
ASV16	0.041	0.292	- -			
ASV17	0.038	-0.604	0.515	- -		
ASV18	0.068	-0.681	-0.332	1.277	- -	
ASV19	0.114	-0.412	0.331	0.527	0.689	- -
SIT1	0.076	0.085	-0.001	-0.241	0.135	0.067
SIT2	-0.029	0.093	0.191	0.213	-0.058	-0.061
SIT6	0.016	-0.057	-0.072	-0.169	-0.097	0.161
ARVOSA1	0.274	-0.117	0.580	0.305	0.165	0.321
ARVOSA2	-0.048	-0.007	-0.015	0.102	-0.119	-0.059
ARVOSA3	-0.021	0.103	-0.146	-0.031	0.033	0.108

Expected Change for THETA-DELTA

	SIT1	SIT2	SIT6	ARVOSA1	ARVOSA2	ARVOSA3
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
SIT1	- -					
SIT2	-0.391	- -				
SIT6	-0.093	2.773	- -			
ARVOSA1	-0.243	0.772	-0.203	- -		
ARVOSA2	0.014	0.022	-0.050	-0.027	- -	
ARVOSA3	-0.010	0.002	-0.014	-0.228	0.112	- -

Completely Standardized Expected Change for THETA-DELTA

	LUOTT1	LUOTT2	LUOTT3	LUOTT4	LUOTT5	LUOTT6
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
LUOTT1	- -					
LUOTT2	-0.024	- -				
LUOTT3	-0.038	0.176	- -			
LUOTT4	-0.031	0.021	0.118	- -		
LUOTT5	-0.074	-0.106	-0.053	0.102	- -	
LUOTT6	0.036	0.032	-0.061	-0.059	0.001	- -
ASV1	-0.033	0.031	0.104	0.105	0.066	0.136
ASV2	-0.017	-0.122	-0.121	-0.147	0.027	-0.045
ASV3	0.036	-0.074	-0.106	-0.129	-0.020	-0.048
ASV5	-0.050	-0.031	-0.033	0.006	-0.081	0.031
ASV6	0.033	-0.088	-0.052	-0.126	-0.081	-0.060
ASV7	0.060	-0.032	-0.129	-0.045	-0.050	0.026
ASV8	-0.022	0.015	-0.028	-0.058	-0.040	-0.043
ASV9	-0.029	-0.012	-0.035	-0.009	0.054	-0.025
ASV10	-0.031	0.025	-0.017	-0.026	0.044	0.072
ASV11	-0.134	-0.063	0.024	0.099	0.073	-0.070
ASV12	-0.107	-0.054	-0.013	0.004	0.079	-0.015
ASV13	0.005	0.150	0.080	-0.030	-0.015	0.006
ASV14	0.070	0.093	0.052	-0.052	-0.041	-0.015
ASV15	-0.075	-0.021	-0.006	-0.012	0.057	-0.001
ASV16	0.043	-0.027	-0.002	-0.016	-0.010	0.043
ASV17	0.022	-0.003	0.016	-0.019	-0.031	-0.038
ASV18	0.043	0.085	0.014	-0.002	-0.066	0.030
ASV19	0.175	-0.068	-0.004	0.018	-0.011	0.014
SIT1	-0.106	-0.049	-0.039	0.010	0.046	-0.020
SIT2	0.120	0.007	0.008	0.008	-0.067	0.034
SIT6	0.017	0.011	-0.021	-0.011	-0.001	-0.004
ARVOSA1	0.147	-0.045	-0.039	0.030	-0.081	0.030
ARVOSA2	-0.061	-0.111	-0.011	0.021	0.053	-0.027
ARVOSA3	0.003	0.009	-0.016	0.041	0.157	-0.048

Completely Standardized Expected Change for THETA-DELTA

	ASV1	ASV2	ASV3	ASV5	ASV6	ASV7
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
ASV1	- -					
ASV2	-0.133	- -				
ASV3	-0.158	0.404	- -			
ASV5	-0.034	0.185	0.244	- -		
ASV6	-0.115	0.199	0.189	0.122	- -	
ASV7	-0.035	0.130	0.116	0.094	0.225	- -
ASV8	-0.016	0.169	0.199	0.078	0.029	0.046

ASV9	-0.032	-0.017	-0.023	-0.025	-0.003	0.037
ASV10	0.008	-0.159	-0.108	-0.175	-0.092	-0.042
ASV11	0.050	0.005	-0.025	0.025	-0.052	-0.026
ASV12	0.019	0.021	0.053	0.026	-0.005	-0.105
ASV13	0.018	-0.132	-0.078	0.008	-0.119	-0.117
ASV14	-0.053	-0.004	-0.007	-0.041	-0.004	-0.079
ASV15	0.022	0.020	-0.021	-0.044	-0.067	-0.017
ASV16	-0.040	-0.076	-0.044	-0.077	0.024	0.020
ASV17	-0.043	0.016	-0.018	-0.038	0.101	0.053
ASV18	0.004	-0.036	-0.013	0.026	0.069	-0.068
ASV19	-0.014	0.043	-0.082	-0.032	0.103	0.087
SIT1	0.038	0.055	0.080	0.116	0.085	0.010
SIT2	-0.044	-0.010	-0.023	-0.043	-0.011	0.061
SIT6	0.031	0.007	-0.015	0.009	0.017	-0.021
ARVOSA1	-0.072	-0.030	0.035	0.037	0.103	0.008
ARVOSA2	0.003	0.068	0.100	0.091	0.092	0.052
ARVOSA3	-0.010	-0.019	-0.044	-0.056	-0.066	0.013

Completely Standardized Expected Change for THETA-DELTA

	ASV8	ASV9	ASV10	ASV11	ASV12	ASV13
ASV8	- -					
ASV9	0.140	- -				
ASV10	-0.088	0.057	- -			
ASV11	0.052	-0.068	0.023	- -		
ASV12	0.019	-0.044	-0.018	0.144	- -	
ASV13	-0.008	-0.042	0.154	0.026	-0.031	- -
ASV14	-0.096	0.022	0.000	-0.037	0.015	0.113
ASV15	0.049	-0.014	0.028	0.086	0.061	0.066
ASV16	-0.062	0.018	0.083	-0.020	0.019	-0.002
ASV17	-0.058	0.026	-0.040	-0.060	-0.063	-0.011
ASV18	-0.043	-0.030	0.026	-0.086	-0.026	-0.001
ASV19	-0.111	-0.048	0.001	-0.062	-0.036	-0.079
SIT1	0.096	0.030	-0.013	0.059	-0.009	0.016
SIT2	-0.028	0.030	0.034	-0.046	-0.046	-0.007
SIT6	0.006	-0.066	-0.059	0.065	0.028	0.000
ARVOSA1	-0.054	-0.014	0.018	-0.048	-0.038	0.009
ARVOSA2	0.056	0.007	-0.062	0.005	-0.011	-0.055
ARVOSA3	-0.016	0.093	0.033	-0.004	-0.003	-0.048

Completely Standardized Expected Change for THETA-DELTA

	ASV14	ASV15	ASV16	ASV17	ASV18	ASV19
ASV14	- -					
ASV15	0.024	- -				
ASV16	0.014	0.065	- -			
ASV17	0.013	-0.133	0.081	- -		
ASV18	0.023	-0.151	-0.053	0.200	- -	
ASV19	0.046	-0.109	0.062	0.098	0.130	- -
SIT1	0.054	0.039	0.000	-0.079	0.044	0.026
SIT2	-0.012	0.024	0.035	0.039	-0.011	-0.014
SIT6	0.007	-0.016	-0.014	-0.033	-0.019	0.038
ARVOSA1	0.074	-0.021	0.073	0.038	0.021	0.048
ARVOSA2	-0.052	-0.005	-0.008	0.052	-0.061	-0.036
ARVOSA3	-0.019	0.062	-0.062	-0.013	0.014	0.055

Completely Standardized Expected Change for THETA-DELTA

	SIT1	SIT2	SIT6	ARVOSA1	ARVOSA2	ARVOSA3
SIT1	- -					
SIT2	-0.151	- -				
SIT6	-0.039	0.645	- -			
ARVOSA1	-0.063	0.114	-0.032	- -		
ARVOSA2	0.015	0.013	-0.033	-0.011	- -	
ARVOSA3	-0.009	0.001	-0.007	-0.077	0.155	- -

Maximum Modification Index is 93.93 for Element (9, 8) of THETA-DELTA

! Measurement Model

Standardized Solution

LAMBDA-X

	luott	hyoty1	hyoty3	hyoty4	sit	arvosa
	-----	-----	-----	-----	-----	-----

LUOTT1	0.429	--	--	--	--	--
LUOTT2	1.071	--	--	--	--	--
LUOTT3	0.985	--	--	--	--	--
LUOTT4	0.350	--	--	--	--	--
LUOTT5	1.003	--	--	--	--	--
LUOTT6	1.461	--	--	--	--	--
ASV1	--	1.512	--	--	--	--
ASV2	--	0.530	--	--	--	--
ASV3	--	0.591	--	--	--	--
ASV5	--	--	--	0.908	--	--
ASV6	--	0.921	--	--	--	--
ASV7	--	--	0.995	--	--	--
ASV8	--	--	0.750	--	--	--
ASV9	--	--	1.016	--	--	--
ASV10	--	--	1.249	--	--	--
ASV11	--	--	0.571	--	--	--
ASV12	--	--	0.749	--	--	--
ASV13	--	--	0.941	--	--	--
ASV14	--	--	0.886	--	--	--
ASV15	--	--	--	1.240	--	--
ASV16	--	--	--	2.041	--	--
ASV17	--	--	--	2.061	--	--
ASV18	--	--	--	1.977	--	--
ASV19	--	--	1.345	--	--	--
SIT1	--	--	--	--	0.560	--
SIT2	--	--	--	--	1.933	--
SIT6	--	--	--	--	1.779	--
ARVOSA1	--	--	--	--	--	1.189
ARVOSA2	--	--	--	--	--	0.532
ARVOSA3	--	--	--	--	--	0.781

PHI

	luott	hyoty1	hyoty3	hyoty4	sit	arvosa
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
luott	1.000					
hyoty1	0.940	1.000				
hyoty3	0.777	0.857	1.000			
hyoty4	0.764	0.752	0.766	1.000		
sit	0.726	0.683	0.647	0.695	1.000	
arvosa	0.822	0.777	0.784	0.655	0.726	1.000

! Measurement Model

Completely Standardized Solution

LAMBDA-X

	luott	hyoty1	hyoty3	hyoty4	sit	arvosa
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
LUOTT1	0.345	--	--	--	--	--
LUOTT2	0.734	--	--	--	--	--
LUOTT3	0.724	--	--	--	--	--
LUOTT4	0.360	--	--	--	--	--
LUOTT5	0.728	--	--	--	--	--
LUOTT6	0.824	--	--	--	--	--
ASV1	--	0.864	--	--	--	--
ASV2	--	0.622	--	--	--	--
ASV3	--	0.627	--	--	--	--
ASV5	--	--	--	0.540	--	--
ASV6	--	0.642	--	--	--	--
ASV7	--	--	0.527	--	--	--
ASV8	--	--	0.790	--	--	--
ASV9	--	--	0.751	--	--	--
ASV10	--	--	0.639	--	--	--
ASV11	--	--	0.760	--	--	--
ASV12	--	--	0.772	--	--	--
ASV13	--	--	0.762	--	--	--
ASV14	--	--	0.757	--	--	--
ASV15	--	--	--	0.693	--	--
ASV16	--	--	--	0.812	--	--
ASV17	--	--	--	0.812	--	--
ASV18	--	--	--	0.787	--	--
ASV19	--	--	0.637	--	--	--
SIT1	--	--	--	--	0.464	--
SIT2	--	--	--	--	0.899	--
SIT6	--	--	--	--	0.889	--
ARVOSA1	--	--	--	--	--	0.376
ARVOSA2	--	--	--	--	--	0.686

ARVOSA3 - - - - - - - - - - 0.838

PHI

	luott	hyoty1	hyoty3	hyoty4	sit	arvosa
luott	1.000					
hyoty1	0.940	1.000				
hyoty3	0.777	0.857	1.000			
hyoty4	0.764	0.752	0.766	1.000		
sit	0.726	0.683	0.647	0.695	1.000	
arvosa	0.822	0.777	0.784	0.655	0.726	1.000

THETA-DELTA

LUOTT1	LUOTT2	LUOTT3	LUOTT4	LUOTT5	LUOTT6
0.881	0.461	0.476	0.870	0.470	0.320

THETA-DELTA

ASV1	ASV2	ASV3	ASV5	ASV6	ASV7
0.254	0.613	0.607	0.709	0.588	0.723

THETA-DELTA

ASV8	ASV9	ASV10	ASV11	ASV12	ASV13
0.376	0.436	0.592	0.422	0.404	0.420

THETA-DELTA

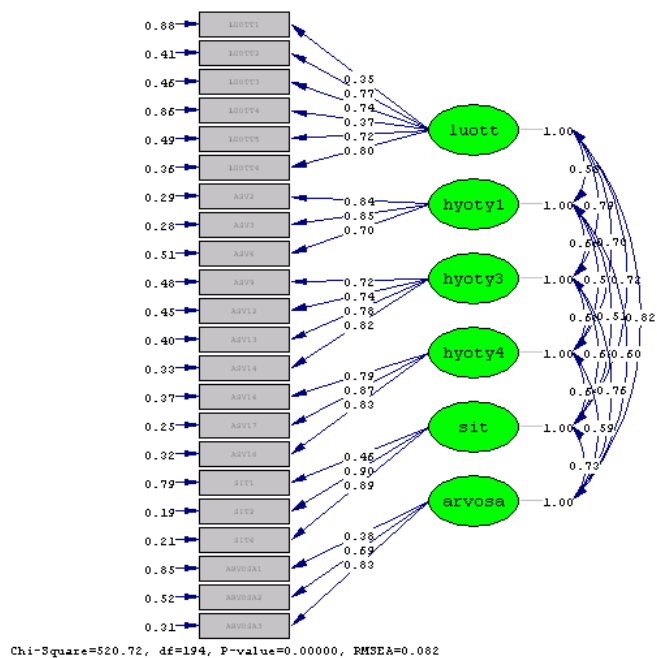
ASV14	ASV15	ASV16	ASV17	ASV18	ASV19
0.427	0.520	0.341	0.341	0.381	0.594

THETA-DELTA

SIT1	SIT2	SIT6	ARVOSA1	ARVOSA2	ARVOSA3
0.785	0.191	0.209	0.859	0.530	0.297

Malli 2

Liite 6



DATE: 10/ 1/2010
 TIME: 9:57
 L I S R E L 8.80
 BY

Karl G. Jöreskog & Dag Sörbom
 This program is published exclusively by
 Scientific Software International, Inc.

7383 N. Lincoln Avenue, Suite 100
 Lincolnwood, IL 60712, U.S.A.

Phone: (800)247-6113, (847)675-0720, Fax: (847)675-2140
 Copyright by Scientific Software International, Inc., 1981-2006
 Use of this program is subject to the terms specified in the
 Universal Copyright Convention.
 Website: www.ssicentral.com

The following lines were read from file F:\ls\V-ITÍSMALLI MEASUREMENT1.spj:

Observed Variables
 LUOTT1 LUOTT2 LUOTT3 LUOTT4 LUOTT5 LUOTT6
 ASV1 ASV2 ASV3 ASV5 ASV6 ASV7 ASV8 ASV9 ASV10 ASV11 ASV12 ASV13 ASV14 ASV15 ASV16 ASV17
 ASV18 ASV19
 SIT1 SIT2 SIT6
 ARVOSA1 ARVOSA2 ARVOSA3

Covariance Matrix from File f:\ls\vaitosmuuttujat250.cov
 Means from File f:\ls\vaitosmuuttujat250.mn
 Standard Deviations from File f:\ls\vaitosmuuttujat250.sd

Sample size = 250

Latent Variables:
 luott hyoty1 hyoty2 hyoty3 hyoty4 hyoty5 sit arvosa

Relationships:
 LUOTT1 = luott
 LUOTT2 = luott
 LUOTT3 = luott
 LUOTT4 = luott
 LUOTT5 = luott
 LUOTT6 = luott

!ASV1 = hyoty1
 ASV2 = hyoty1
 ASV3 = hyoty1
 !ASV5 = hyoty4
 ASV6 = hyoty1
 !ASV7 = hyoty3
 !ASV8 = hyoty3
 ASV9 = hyoty3
 !ASV10 = hyoty3
 !ASV11 = hyoty3
 ASV12 = hyoty3
 ASV13 = hyoty3
 ASV14 = hyoty3
 !ASV15 = hyoty4
 ASV16 = hyoty4
 ASV17 = hyoty4
 ASV18 = hyoty4
 !ASV19 = hyoty3

SIT1 = sit
 SIT2 = sit
 SIT6 = sit

ARVOSA1 = arvosa
 ARVOSA2 = arvosa
 ARVOSA3 = arvosa

Path Diagram
 Wide Print
 Print Residuals
 Number of Decimals = 3
 Method of Estimation: Maximum Likelihood
 LISREL OUTPUT: RS MI SS SC TO AD=OFF IT=1000

Covariance Matrix

LUOTT1	LUOTT2	LUOTT3	LUOTT4	LUOTT5	LUOTT6
-----	-----	-----	-----	-----	-----

LUOTT1	1.542					
LUOTT2	0.422	2.129				
LUOTT3	0.366	1.313	1.851			
LUOTT4	0.114	0.401	0.481	0.944		
LUOTT5	0.319	0.918	0.914	0.470	1.898	
LUOTT6	0.687	1.613	1.350	0.432	1.467	3.140
ASV2	0.164	0.361	0.332	0.030	0.502	0.617
ASV3	0.241	0.458	0.387	0.049	0.508	0.684
ASV6	0.387	0.738	0.738	0.100	0.736	1.108
ASV9	0.233	0.805	0.668	0.187	0.924	0.983
ASV12	0.099	0.568	0.538	0.156	0.725	0.768
ASV13	0.291	1.052	0.843	0.174	0.825	1.058
ASV14	0.356	0.906	0.752	0.139	0.735	0.954
ASV16	0.843	1.584	1.431	0.368	1.292	2.309
ASV17	0.783	1.626	1.456	0.353	1.217	2.049
ASV18	0.875	1.964	1.547	0.425	1.226	2.383
SIT1	0.234	0.642	0.574	0.238	0.697	0.948
SIT2	1.129	1.501	1.283	0.470	1.144	2.104
SIT6	0.899	1.409	1.156	0.416	1.168	1.903
ARVOSA1	1.031	0.908	0.842	0.469	0.874	1.584
ARVOSA2	0.152	0.368	0.413	0.176	0.551	0.591
ARVOSA3	0.292	0.669	0.592	0.257	0.839	0.843

Covariance Matrix

	ASV2	ASV3	ASV6	ASV9	ASV12	ASV13
ASV2	0.727					
ASV3	0.592	0.887				
ASV6	0.696	0.762	2.059			
ASV9	0.449	0.504	0.814	1.833		
ASV12	0.377	0.453	0.631	0.716	0.940	
ASV13	0.337	0.439	0.621	0.902	0.676	1.527
ASV14	0.425	0.479	0.747	0.927	0.676	0.959
ASV16	0.605	0.744	1.749	1.511	1.119	1.506
ASV17	0.737	0.771	1.933	1.429	0.902	1.392
ASV18	0.696	0.831	1.918	1.284	0.961	1.405
SIT1	0.432	0.493	0.857	0.807	0.551	0.756
SIT2	0.624	0.630	1.292	1.149	0.752	1.105
SIT6	0.624	0.624	1.294	0.968	0.813	1.079
ARVOSA1	0.419	0.650	1.315	1.008	0.629	0.955
ARVOSA2	0.257	0.307	0.479	0.443	0.292	0.338
ARVOSA3	0.296	0.319	0.496	0.710	0.436	0.525

Covariance Matrix

	ASV14	ASV16	ASV17	ASV18	SIT1	SIT2
ASV14	1.369					
ASV16	1.465	6.317				
ASV17	1.374	4.432	6.447			
ASV18	1.389	3.872	4.697	6.310		
SIT1	0.769	1.307	1.091	1.349	1.458	
SIT2	1.069	2.822	2.716	2.526	0.901	4.620
SIT6	1.058	2.343	2.186	2.168	0.948	3.489
ARVOSA1	1.131	2.754	2.528	2.396	0.716	2.811
ARVOSA2	0.329	0.658	0.730	0.577	0.338	0.730
ARVOSA3	0.524	0.856	0.899	0.938	0.471	1.053

Covariance Matrix

	SIT6	ARVOSA1	ARVOSA2	ARVOSA3
SIT6	3.999			
ARVOSA1	2.042	10.014		
ARVOSA2	0.632	0.611	0.602	
ARVOSA3	0.960	0.814	0.426	0.868

Parameter Specifications

LAMBDA-X

	luott	hyoty1	hyoty3	hyoty4	sit	arvosa
LUOTT1	1	0	0	0	0	0
LUOTT2	2	0	0	0	0	0
LUOTT3	3	0	0	0	0	0
LUOTT4	4	0	0	0	0	0
LUOTT5	5	0	0	0	0	0

LUOTT6	6	0	0	0	0	0
ASV2	0	7	0	0	0	0
ASV3	0	8	0	0	0	0
ASV6	0	9	0	0	0	0
ASV9	0	0	10	0	0	0
ASV12	0	0	11	0	0	0
ASV13	0	0	12	0	0	0
ASV14	0	0	13	0	0	0
ASV16	0	0	0	14	0	0
ASV17	0	0	0	15	0	0
ASV18	0	0	0	16	0	0
SIT1	0	0	0	0	17	0
SIT2	0	0	0	0	18	0
SIT6	0	0	0	0	19	0
ARVOSA1	0	0	0	0	0	20
ARVOSA2	0	0	0	0	0	21
ARVOSA3	0	0	0	0	0	22

PHI

	luott	hyoty1	hyoty3	hyoty4	sit	arvosa
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
luott	0					
hyoty1	23	0				
hyoty3	24	25	0			
hyoty4	26	27	28	0		
sit	29	30	31	32	0	
arvosa	33	34	35	36	37	0

THETA-DELTA

	LUOTT1	LUOTT2	LUOTT3	LUOTT4	LUOTT5	LUOTT6
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
	38	39	40	41	42	43

THETA-DELTA

	ASV2	ASV3	ASV6	ASV9	ASV12	ASV13
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
	44	45	46	47	48	49

THETA-DELTA

	ASV14	ASV16	ASV17	ASV18	SIT1	SIT2
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
	50	51	52	53	54	55

THETA-DELTA

	SIT6	ARVOSA1	ARVOSA2	ARVOSA3
	-----	-----	-----	-----
	56	57	58	59

! Measurement Model

Number of Iterations = 23

LISREL Estimates (Maximum Likelihood)

LAMBDA-X

	luott	hyoty1	hyoty3	hyoty4	sit	arvosa
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
LUOTT1	0.433 (0.081) 5.375	- -	- -	- -	- -	- -
LUOTT2	1.117 (0.081) 13.725	- -	- -	- -	- -	- -
LUOTT3	1.002 (0.077) 12.985	- -	- -	- -	- -	- -
LUOTT4	0.360 (0.063) 5.748	- -	- -	- -	- -	- -
LUOTT5	0.985 (0.079)	- -	- -	- -	- -	- -

LUOTT6	12.479 1.417 (0.097) 14.611	- -	- -	- -	- -	- -
ASV2	- -	0.717 (0.047) 15.265	- -	- -	- -	- -
ASV3	- -	0.799 (0.052) 15.446	- -	- -	- -	- -
ASV6	- -	1.006 (0.084) 11.954	- -	- -	- -	- -
ASV9	- -	- -	0.979 (0.078) 12.634	- -	- -	- -
ASV12	- -	- -	0.721 (0.055) 13.112	- -	- -	- -
ASV13	- -	- -	0.959 (0.069) 13.946	- -	- -	- -
ASV14	- -	- -	0.954 (0.064) 14.994	- -	- -	- -
ASV16	- -	- -	- -	1.991 (0.139) 14.361	- -	- -
ASV17	- -	- -	- -	2.200 (0.134) 16.377	- -	- -
ASV18	- -	- -	- -	2.078 (0.136) 15.288	- -	- -
SIT1	- -	- -	- -	- -	0.554 (0.076) 7.304	- -
SIT2	- -	- -	- -	- -	1.936 (0.112) 17.346	- -
SIT6	- -	- -	- -	- -	1.779 (0.104) 17.022	- -
ARVOSA1	- -	- -	- -	- -	- -	1.211 (0.209) 5.793
ARVOSA2	- -	- -	- -	- -	- -	0.535 (0.046) 11.516
ARVOSA3	- -	- -	- -	- -	- -	0.773 (0.054) 14.389

PHI

	luott	hyoty1	hyoty3	hyoty4	sit	arvosa
luott	1.000					
hyoty1	0.576 (0.054) 10.728	1.000				
hyoty3	0.788 (0.036) 21.649	0.655 (0.048) 13.729	1.000			
hyoty4	0.702 (0.043) 16.296	0.530 (0.056) 9.484	0.685 (0.044) 15.403	1.000		
sit	0.724 (0.040) 17.926	0.507 (0.057) 8.955	0.623 (0.049) 12.843	0.641 (0.046) 13.838	1.000	
arvosa	0.821 (0.041) 20.258	0.600 (0.057) 10.491	0.756 (0.046) 16.566	0.585 (0.057) 10.207	0.729 (0.046) 15.876	1.000

THETA-DELTA

LUOTT1	LUOTT2	LUOTT3	LUOTT4	LUOTT5	LUOTT6
1.354	0.881	0.848	0.814	0.927	1.132

(0.123)	(0.096)	(0.089)	(0.074)	(0.095)	(0.130)
10.973	9.209	9.540	10.944	9.730	8.704

THETA-DELTA

ASV2	ASV3	ASV6	ASV9	ASV12	ASV13
-----	-----	-----	-----	-----	-----
0.213	0.249	1.048	0.874	0.421	0.607
(0.032)	(0.039)	(0.111)	(0.091)	(0.045)	(0.068)
6.663	6.424	9.478	9.573	9.372	8.951

THETA-DELTA

ASV14	ASV16	ASV17	ASV18	SIT1	SIT2
-----	-----	-----	-----	-----	-----
0.458	2.352	1.605	1.991	1.151	0.872
(0.056)	(0.271)	(0.239)	(0.251)	(0.106)	(0.166)
8.246	8.686	6.708	7.925	10.847	5.260

THETA-DELTA

SIT6	ARVOSA1	ARVOSA2	ARVOSA3
-----	-----	-----	-----
0.836	8.547	0.316	0.270
(0.145)	(0.790)	(0.034)	(0.045)
5.780	10.814	9.249	5.999

Squared Multiple Correlations for X - Variables

LUOTT1	LUOTT2	LUOTT3	LUOTT4	LUOTT5	LUOTT6
-----	-----	-----	-----	-----	-----
0.122	0.586	0.542	0.138	0.511	0.639

Squared Multiple Correlations for X - Variables

ASV2	ASV3	ASV6	ASV9	ASV12	ASV13
-----	-----	-----	-----	-----	-----
0.707	0.719	0.491	0.523	0.552	0.603

Squared Multiple Correlations for X - Variables

ASV14	ASV16	ASV17	ASV18	SIT1	SIT2
-----	-----	-----	-----	-----	-----
0.666	0.628	0.751	0.684	0.210	0.811

Squared Multiple Correlations for X - Variables

SIT6	ARVOSA1	ARVOSA2	ARVOSA3
-----	-----	-----	-----
0.791	0.147	0.476	0.689

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 194
 Minimum Fit Function Chi-Square = 527.373 (P = 0.0)
 Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 520.719 (P = 0.0)
 Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 326.719
 90 Percent Confidence Interval for NCP = (262.795 ; 398.305)

Minimum Fit Function Value = 2.118
 Population Discrepancy Function Value (F0) = 1.312
 90 Percent Confidence Interval for F0 = (1.055 ; 1.600)
 Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.0822
 90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.0738 ; 0.0908)
 P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.000

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 2.565
 90 Percent Confidence Interval for ECVI = (2.308 ; 2.853)
 ECVI for Saturated Model = 2.032
 ECVI for Independence Model = 39.166

Chi-Square for Independence Model with 231 Degrees of Freedom = 9708.370
 Independence AIC = 9752.370
 Model AIC = 638.719
 Saturated AIC = 506.000
 Independence CAIC = 9851.842
 Model CAIC = 905.485
 Saturated CAIC = 1649.930

Normed Fit Index (NFI) = 0.946
 Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.958
 Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.794
 Comparative Fit Index (CFI) = 0.965
 Incremental Fit Index (IFI) = 0.965
 Relative Fit Index (RFI) = 0.935

Critical N (CN) = 115.611

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.228
 Standardized RMR = 0.0821
 Goodness of Fit Index (GFI) = 0.840
 Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.792
 Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.644

! Measurement Model

Fitted Covariance Matrix

	LUOTT1	LUOTT2	LUOTT3	LUOTT4	LUOTT5	LUOTT6
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
LUOTT1	1.542					
LUOTT2	0.484	2.129				
LUOTT3	0.433	1.119	1.851			
LUOTT4	0.156	0.403	0.361	0.944		
LUOTT5	0.426	1.101	0.987	0.355	1.898	
LUOTT6	0.613	1.583	1.419	0.511	1.396	3.140
ASV2	0.179	0.462	0.414	0.149	0.407	0.586
ASV3	0.199	0.514	0.461	0.166	0.454	0.652
ASV6	0.251	0.648	0.581	0.209	0.571	0.822
ASV9	0.334	0.862	0.773	0.278	0.760	1.093
ASV12	0.246	0.634	0.569	0.205	0.559	0.805
ASV13	0.327	0.844	0.757	0.272	0.745	1.071
ASV14	0.326	0.840	0.753	0.271	0.741	1.066
ASV16	0.606	1.563	1.401	0.504	1.378	1.982
ASV17	0.669	1.727	1.548	0.557	1.523	2.190
ASV18	0.632	1.631	1.462	0.526	1.438	2.069
SIT1	0.173	0.448	0.401	0.144	0.395	0.568
SIT2	0.606	1.565	1.403	0.505	1.381	1.985
SIT6	0.557	1.438	1.289	0.464	1.268	1.824
ARVOSA1	0.431	1.112	0.997	0.359	0.981	1.410
ARVOSA2	0.190	0.491	0.441	0.159	0.433	0.623
ARVOSA3	0.275	0.710	0.636	0.229	0.626	0.900

Fitted Covariance Matrix

	ASV2	ASV3	ASV6	ASV9	ASV12	ASV13
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
ASV2	0.727					
ASV3	0.573	0.887				
ASV6	0.721	0.803	2.059			
ASV9	0.460	0.512	0.645	1.833		
ASV12	0.339	0.377	0.475	0.706	0.940	
ASV13	0.451	0.502	0.632	0.939	0.691	1.527
ASV14	0.448	0.499	0.629	0.935	0.688	0.915
ASV16	0.757	0.843	1.062	1.336	0.983	1.308
ASV17	0.837	0.932	1.173	1.476	1.086	1.446
ASV18	0.790	0.880	1.108	1.394	1.026	1.365
SIT1	0.201	0.224	0.282	0.338	0.249	0.331
SIT2	0.703	0.783	0.986	1.181	0.869	1.157
SIT6	0.646	0.720	0.906	1.085	0.799	1.063
ARVOSA1	0.521	0.581	0.731	0.897	0.660	0.879
ARVOSA2	0.230	0.257	0.323	0.397	0.292	0.388
ARVOSA3	0.333	0.371	0.467	0.573	0.421	0.561

Fitted Covariance Matrix

	ASV14	ASV16	ASV17	ASV18	SIT1	SIT2
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
ASV14	1.369					
ASV16	1.302	6.317				
ASV17	1.438	4.382	6.447			
ASV18	1.358	4.139	4.573	6.310		
SIT1	0.329	0.706	0.781	0.737	1.458	
SIT2	1.151	2.470	2.730	2.578	1.072	4.620
SIT6	1.058	2.270	2.508	2.369	0.985	3.443
ARVOSA1	0.874	1.412	1.560	1.474	0.489	1.710

ARVOSA2	0.386	0.624	0.690	0.651	0.216	0.756
ARVOSA3	0.558	0.901	0.996	0.940	0.312	1.092

Fitted Covariance Matrix

	SIT6	ARVOSA1	ARVOSA2	ARVOSA3
-----	-----	-----	-----	-----
SIT6	3.999			
ARVOSA1	1.571	10.014		
ARVOSA2	0.694	0.649	0.602	
ARVOSA3	1.003	0.937	0.414	0.868

Fitted Residuals

	LUOTT1	LUOTT2	LUOTT3	LUOTT4	LUOTT5	LUOTT6
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
LUOTT1	0.000					
LUOTT2	-0.062	0.000				
LUOTT3	-0.067	0.194	0.000			
LUOTT4	-0.042	-0.002	0.120	0.000		
LUOTT5	-0.107	-0.183	-0.073	0.115	0.000	
LUOTT6	0.074	0.030	-0.069	-0.079	0.071	0.000
ASV2	-0.015	-0.101	-0.082	-0.119	0.095	0.031
ASV3	0.042	-0.056	-0.074	-0.117	0.055	0.032
ASV6	0.136	0.090	0.157	-0.109	0.165	0.286
ASV9	-0.101	-0.057	-0.104	-0.092	0.163	-0.111
ASV12	-0.147	-0.066	-0.030	-0.049	0.166	-0.037
ASV13	-0.036	0.208	0.086	-0.099	0.080	-0.013
ASV14	0.030	0.066	-0.001	-0.132	-0.006	-0.112
ASV16	0.237	0.021	0.030	-0.137	-0.087	0.327
ASV17	0.114	-0.101	-0.093	-0.204	-0.306	-0.141
ASV18	0.243	0.333	0.084	-0.101	-0.213	0.314
SIT1	0.060	0.194	0.172	0.094	0.303	0.380
SIT2	0.522	-0.065	-0.120	-0.035	-0.237	0.119
SIT6	0.342	-0.029	-0.133	-0.048	-0.100	0.079
ARVOSA1	0.600	-0.204	-0.155	0.110	-0.106	0.174
ARVOSA2	-0.038	-0.124	-0.027	0.018	0.118	-0.032
ARVOSA3	0.018	-0.041	-0.045	0.028	0.213	-0.057

Fitted Residuals

	ASV2	ASV3	ASV6	ASV9	ASV12	ASV13
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
ASV2	0.000					
ASV3	0.019	0.000				
ASV6	-0.025	-0.042	0.000			
ASV9	-0.011	-0.008	0.168	0.000		
ASV12	0.039	0.076	0.156	0.011	0.000	
ASV13	-0.114	-0.063	-0.011	-0.037	-0.015	0.000
ASV14	-0.024	-0.020	0.118	-0.007	-0.011	0.044
ASV16	-0.152	-0.100	0.687	0.175	0.137	0.198
ASV17	-0.100	-0.161	0.759	-0.047	-0.184	-0.053
ASV18	-0.094	-0.050	0.809	-0.110	-0.065	0.040
SIT1	0.231	0.269	0.575	0.469	0.303	0.425
SIT2	-0.079	-0.154	0.306	-0.033	-0.118	-0.052
SIT6	-0.022	-0.095	0.388	-0.117	0.014	0.016
ARVOSA1	-0.102	0.070	0.584	0.111	-0.032	0.076
ARVOSA2	0.027	0.051	0.155	0.047	0.001	-0.050
ARVOSA3	-0.037	-0.051	0.030	0.137	0.015	-0.036

Fitted Residuals

	ASV14	ASV16	ASV17	ASV18	SIT1	SIT2
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
ASV14	0.000					
ASV16	0.163	0.000				
ASV17	-0.064	0.050	0.000			
ASV18	0.030	-0.267	0.124	0.000		
SIT1	0.440	0.601	0.311	0.611	0.000	
SIT2	-0.082	0.351	-0.014	-0.053	-0.171	0.000
SIT6	0.000	0.073	-0.322	-0.200	-0.036	0.046
ARVOSA1	0.256	1.342	0.968	0.922	0.227	1.101
ARVOSA2	-0.058	0.034	0.040	-0.074	0.121	-0.026
ARVOSA3	-0.034	-0.046	-0.096	-0.003	0.159	-0.038

Fitted Residuals

SIT6	ARVOSA1	ARVOSA2	ARVOSA3
-----	-----	-----	-----

	ASV2	ASV3	ASV6	ASV9	ASV12	ASV13
ASV2	-	-				
ASV3	4.686	-				
ASV6	-1.590	-2.507	-			
ASV9	-0.275	-0.184	2.080	-		
ASV12	1.415	2.526	2.750	0.352	-	
ASV13	-3.485	-1.765	-0.157	-1.051	-0.618	-
ASV14	-0.839	-0.660	1.887	-0.246	-0.590	1.977
ASV16	-2.079	-1.253	4.503	1.395	1.562	1.871
ASV17	-1.641	-2.462	5.419	-0.420	-2.379	-0.581
ASV18	-1.396	-0.679	5.539	-0.930	-0.784	0.400
SIT1	4.439	4.692	6.133	5.638	5.138	5.782
SIT2	-1.674	-3.012	2.645	-0.340	-1.789	-0.674
SIT6	-0.488	-1.925	3.551	-1.297	0.226	0.213
ARVOSA1	-0.787	0.487	2.443	0.550	-0.223	0.436
ARVOSA2	1.147	1.990	3.244	1.200	0.019	-1.537
ARVOSA3	-1.852	-2.395	0.610	3.600	0.578	-1.174

Standardized Residuals

	ASV14	ASV16	ASV17	ASV18	SIT1	SIT2
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
ASV14	- -					
ASV16	1.752	- -				
ASV17	-0.814	0.863	- -			
ASV18	0.350	-3.461	2.724	- -		
SIT1	6.489	4.099	2.223	4.285	- -	
SIT2	-1.258	2.344	-0.123	-0.394	-3.985	- -
SIT6	0.001	0.512	-2.897	-1.564	-0.822	6.512
ARVOSA1	1.618	3.341	2.507	2.349	1.060	4.072
ARVOSA2	-2.037	0.447	0.591	-1.019	2.684	-0.586
ARVOSA3	-1.331	-0.627	-1.683	-0.045	3.287	-1.152

Standardized Residuals

	SIT6	ARVOSA1	ARVOSA2	ARVOSA3
-----	-----	-----	-----	-----
SIT6	- -			
ARVOSA1	1.842	- -		
ARVOSA2	-1.471	-0.408	- -	
ARVOSA3	-1.294	-1.788	2.100	- -

Summary Statistics for Standardized Residuals

Smallest Standardized Residual = -3.985
Median Standardized Residual = 0.000
Largest Standardized Residual = 6.512

Stemleaf Plot

```

- 4|00
- 3|5550
- 2|9977765554441000
- 1|9998888877766666665555554444333333222222111000
- 0|99998888888888877777766666655544444333222211000000000000000000000000
0|222234444455555666667777788899
1|011112334444456667889999
2|001122233344445556777788
3|22233566789
4|113455677
5|145689
6|155

```

Largest Negative Standardized Residuals

```

Residual for LUOTT5 and LUOTT2 -3.984
Residual for ASV2 and LUOTT4 -2.860
Residual for ASV12 and LUOTT1 -2.610
Residual for ASV13 and ASV2 -3.485
Residual for ASV14 and LUOTT4 -2.706
Residual for ASV17 and LUOTT5 -2.690
Residual for ASV18 and ASV16 -3.461
Residual for SIT2 and LUOTT5 -2.709
Residual for SIT2 and ASV3 -3.012
Residual for SIT2 and SIT1 -3.985
Residual for SIT6 and ASV17 -2.897
Residual for ARVOSA2 and LUOTT2 -3.464

```

Largest Positive Standardized Residuals

```

Residual for LUOTT3 and LUOTT2 4.495
Residual for ASV3 and ASV2 4.686
Residual for ASV6 and LUOTT6 2.782
Residual for ASV12 and LUOTT5 3.473
Residual for ASV12 and ASV6 2.750
Residual for ASV13 and LUOTT2 3.664
Residual for ASV16 and ASV6 4.503
Residual for ASV17 and ASV6 5.419
Residual for ASV18 and LUOTT2 2.839
Residual for ASV18 and ASV6 5.539
Residual for ASV18 and ASV17 2.724
Residual for SIT1 and LUOTT5 3.773
Residual for SIT1 and LUOTT6 3.947
Residual for SIT1 and ASV2 4.439
Residual for SIT1 and ASV3 4.692
Residual for SIT1 and ASV6 6.133
Residual for SIT1 and ASV9 5.638
Residual for SIT1 and ASV12 5.138
Residual for SIT1 and ASV13 5.782
Residual for SIT1 and ASV14 6.489

```

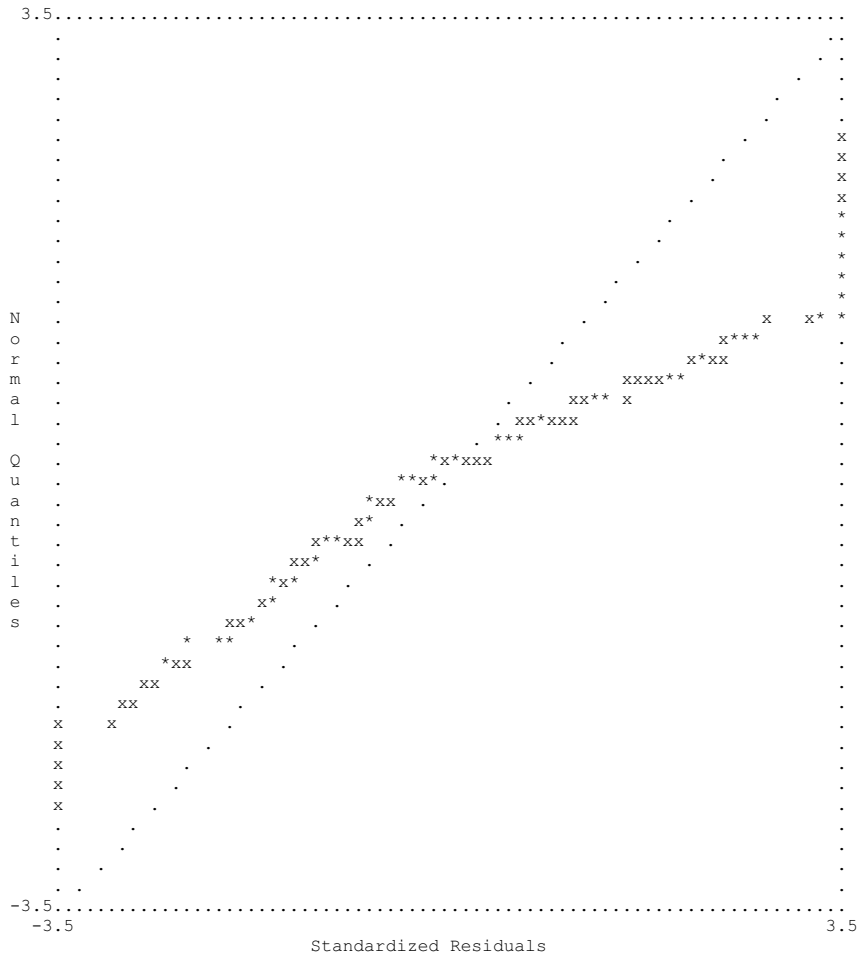
```

Residual for SIT1 and ASV16 4.099
Residual for SIT1 and ASV18 4.285
Residual for SIT2 and LUOTT1 4.600
Residual for SIT2 and ASV6 2.645
Residual for SIT6 and LUOTT1 3.199
Residual for SIT6 and ASV6 3.551
Residual for SIT6 and SIT2 6.512
Residual for ARVOSA1 and LUOTT1 2.699
Residual for ARVOSA1 and ASV16 3.341
Residual for ARVOSA1 and SIT2 4.072
Residual for ARVOSA2 and LUOTT5 3.186
Residual for ARVOSA2 and ASV6 3.244
Residual for ARVOSA2 and SIT1 2.684
Residual for ARVOSA3 and LUOTT5 5.930
Residual for ARVOSA3 and ASV9 3.600
Residual for ARVOSA3 and SIT1 3.287

```

! Measurement Model

Qplot of Standardized Residuals



! Measurement Model

Modification Indices and Expected Change

Modification Indices for LAMBDA-X

	luott	hyoty1	hyoty3	hyoty4	sit	arvosa
LUOTT1	- -	0.345	0.828	3.096	19.155	1.083
LUOTT2	- -	2.394	1.019	0.840	0.266	8.118

LUOTT3	- -	1.915	0.226	0.026	2.589	3.956
LUOTT4	- -	9.504	9.284	3.808	0.224	0.009
LUOTT5	- -	6.110	9.521	6.150	2.373	36.922
LUOTT6	- -	2.274	2.913	2.259	3.565	1.368
ASV2	3.226	- -	4.932	7.959	0.960	2.134
ASV3	1.832	- -	0.489	7.010	6.331	1.396
ASV6	14.417	- -	11.593	46.406	19.310	10.121
ASV9	0.252	0.235	- -	0.071	0.009	6.700
ASV12	0.208	8.699	- -	1.044	0.118	0.218
ASV13	3.883	8.700	- -	0.537	0.180	0.945
ASV14	1.049	0.055	- -	0.191	0.000	2.945
ASV16	2.457	0.007	6.933	- -	4.906	1.675
ASV17	10.442	0.381	6.257	- -	2.788	2.462
ASV18	3.348	0.535	0.006	- -	0.126	0.161
SIT1	34.853	42.147	69.014	24.136	- -	33.040
SIT2	3.102	5.527	8.441	0.533	- -	1.786
SIT6	2.454	0.044	0.857	8.465	- -	2.849
ARVOSA1	0.803	0.468	1.778	11.188	12.912	- -
ARVOSA2	2.424	6.787	1.065	0.004	0.695	- -
ARVOSA3	0.941	8.097	0.061	2.731	1.323	- -

Expected Change for LAMBDA-X

	luott	hyoty1	hyoty3	hyoty4	sit	arvosa
LUOTT1	- -	0.062	-0.145	0.221	0.567	0.202
LUOTT2	- -	-0.153	0.155	0.109	-0.063	-0.539
LUOTT3	- -	-0.130	-0.069	-0.018	-0.188	-0.355
LUOTT4	- -	-0.253	-0.376	-0.191	-0.048	0.014
LUOTT5	- -	0.239	0.460	-0.288	-0.185	1.111
LUOTT6	- -	0.177	-0.315	0.213	0.278	-0.266
ASV2	-0.108	- -	-0.156	-0.155	-0.051	-0.094
ASV3	-0.091	- -	-0.054	-0.161	-0.146	-0.085
ASV6	0.387	- -	0.390	0.652	0.405	0.347
ASV9	-0.074	0.051	- -	-0.029	-0.009	0.364
ASV12	-0.047	0.220	- -	-0.080	-0.024	0.047
ASV13	0.258	-0.275	- -	0.071	0.037	-0.122
ASV14	-0.127	-0.020	- -	0.040	-0.001	-0.201
ASV16	0.315	-0.013	0.511	- -	0.385	0.225
ASV17	-0.666	-0.093	-0.494	- -	-0.291	-0.276
ASV18	0.367	0.110	0.015	- -	-0.061	0.069
SIT1	0.715	0.586	0.850	0.510	- -	0.744
SIT2	-0.421	-0.293	-0.479	0.117	- -	-0.319
SIT6	-0.343	-0.024	-0.140	-0.430	- -	-0.369
ARVOSA1	0.447	0.194	0.521	0.928	1.256	- -
ARVOSA2	-0.228	0.172	-0.104	-0.004	-0.072	- -
ARVOSA3	0.206	-0.260	0.035	-0.150	-0.140	- -

Standardized Expected Change for LAMBDA-X

	luott	hyoty1	hyoty3	hyoty4	sit	arvosa
LUOTT1	- -	0.062	-0.145	0.221	0.567	0.202
LUOTT2	- -	-0.153	0.155	0.109	-0.063	-0.539
LUOTT3	- -	-0.130	-0.069	-0.018	-0.188	-0.355
LUOTT4	- -	-0.253	-0.376	-0.191	-0.048	0.014
LUOTT5	- -	0.239	0.460	-0.288	-0.185	1.111
LUOTT6	- -	0.177	-0.315	0.213	0.278	-0.266
ASV2	-0.108	- -	-0.156	-0.155	-0.051	-0.094
ASV3	-0.091	- -	-0.054	-0.161	-0.146	-0.085
ASV6	0.387	- -	0.390	0.652	0.405	0.347
ASV9	-0.074	0.051	- -	-0.029	-0.009	0.364
ASV12	-0.047	0.220	- -	-0.080	-0.024	0.047
ASV13	0.258	-0.275	- -	0.071	0.037	-0.122
ASV14	-0.127	-0.020	- -	0.040	-0.001	-0.201
ASV16	0.315	-0.013	0.511	- -	0.385	0.225
ASV17	-0.666	-0.093	-0.494	- -	-0.291	-0.276
ASV18	0.367	0.110	0.015	- -	-0.061	0.069
SIT1	0.715	0.586	0.850	0.510	- -	0.744
SIT2	-0.421	-0.293	-0.479	0.117	- -	-0.319
SIT6	-0.343	-0.024	-0.140	-0.430	- -	-0.369
ARVOSA1	0.447	0.194	0.521	0.928	1.256	- -
ARVOSA2	-0.228	0.172	-0.104	-0.004	-0.072	- -
ARVOSA3	0.206	-0.260	0.035	-0.150	-0.140	- -

Completely Standardized Expected Change for LAMBDA-X

	luott	hyoty1	hyoty3	hyoty4	sit	arvosa
LUOTT1	- -	0.062	-0.145	0.221	0.567	0.202
LUOTT2	- -	-0.153	0.155	0.109	-0.063	-0.539
LUOTT3	- -	-0.130	-0.069	-0.018	-0.188	-0.355
LUOTT4	- -	-0.253	-0.376	-0.191	-0.048	0.014
LUOTT5	- -	0.239	0.460	-0.288	-0.185	1.111
LUOTT6	- -	0.177	-0.315	0.213	0.278	-0.266
ASV2	-0.108	- -	-0.156	-0.155	-0.051	-0.094
ASV3	-0.091	- -	-0.054	-0.161	-0.146	-0.085
ASV6	0.387	- -	0.390	0.652	0.405	0.347
ASV9	-0.074	0.051	- -	-0.029	-0.009	0.364
ASV12	-0.047	0.220	- -	-0.080	-0.024	0.047
ASV13	0.258	-0.275	- -	0.071	0.037	-0.122
ASV14	-0.127	-0.020	- -	0.040	-0.001	-0.201
ASV16	0.315	-0.013	0.511	- -	0.385	0.225
ASV17	-0.666	-0.093	-0.494	- -	-0.291	-0.276
ASV18	0.367	0.110	0.015	- -	-0.061	0.069
SIT1	0.715	0.586	0.850	0.510	- -	0.744
SIT2	-0.421	-0.293	-0.479	0.117	- -	-0.319
SIT6	-0.343	-0.024	-0.140	-0.430	- -	-0.369
ARVOSA1	0.447	0.194	0.521	0.928	1.256	- -
ARVOSA2	-0.228	0.172	-0.104	-0.004	-0.072	- -
ARVOSA3	0.206	-0.260	0.035	-0.150	-0.140	- -

LUOTT1	- -	0.050	-0.116	0.178	0.456	0.163
LUOTT2	- -	-0.105	0.106	0.075	-0.044	-0.369
LUOTT3	- -	-0.096	-0.051	-0.013	-0.138	-0.261
LUOTT4	- -	-0.260	-0.387	-0.196	-0.049	0.015
LUOTT5	- -	0.174	0.334	-0.209	-0.134	0.806
LUOTT6	- -	0.100	-0.178	0.120	0.157	-0.150
ASV2	-0.127	- -	-0.183	-0.182	-0.060	-0.111
ASV3	-0.096	- -	-0.058	-0.171	-0.155	-0.090
ASV6	0.269	- -	0.272	0.455	0.282	0.242
ASV9	-0.054	0.038	- -	-0.022	-0.007	0.269
ASV12	-0.049	0.227	- -	-0.082	-0.025	0.048
ASV13	0.209	-0.222	- -	0.058	0.030	-0.098
ASV14	-0.108	-0.017	- -	0.034	-0.001	-0.172
ASV16	0.125	-0.005	0.203	- -	0.153	0.090
ASV17	-0.262	-0.037	-0.195	- -	-0.115	-0.109
ASV18	0.146	0.044	0.006	- -	-0.024	0.028
SIT1	0.592	0.485	0.704	0.423	- -	0.617
SIT2	-0.196	-0.136	-0.223	0.055	- -	-0.148
SIT6	-0.172	-0.012	-0.070	-0.215	- -	-0.185
ARVOSA1	0.141	0.061	0.165	0.293	0.397	- -
ARVOSA2	-0.293	0.221	-0.134	-0.006	-0.093	- -
ARVOSA3	0.221	-0.279	0.038	-0.161	-0.150	- -

No Non-Zero Modification Indices for PHI

Modification Indices for THETA-DELTA

	LUOTT1	LUOTT2	LUOTT3	LUOTT4	LUOTT5	LUOTT6
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
LUOTT1	- -					
LUOTT2	0.984	- -				
LUOTT3	1.176	20.206	- -			
LUOTT4	0.423	0.002	6.205	- -		
LUOTT5	2.668	15.874	2.472	5.096	- -	
LUOTT6	1.158	0.443	2.222	2.213	2.029	- -
ASV2	0.835	2.427	0.982	1.049	5.602	1.234
ASV3	0.803	0.223	0.370	0.238	0.004	0.328
ASV6	0.292	0.317	0.934	0.598	2.432	0.008
ASV9	1.055	1.943	2.942	0.028	3.944	0.985
ASV12	7.594	5.188	0.213	0.121	11.660	0.013
ASV13	0.182	14.148	2.431	0.733	0.551	0.343
ASV14	2.334	3.520	0.575	2.183	3.575	1.998
ASV16	0.284	2.348	0.211	0.180	0.000	2.300
ASV17	0.017	0.732	0.119	0.175	0.282	2.816
ASV18	0.351	8.471	0.105	0.013	2.869	2.244
SIT1	3.207	0.732	0.225	0.123	3.093	0.200
SIT2	11.363	0.034	0.009	0.009	8.385	0.991
SIT6	0.227	0.369	0.411	0.080	0.040	0.048
ARVOSA1	6.499	1.747	1.182	0.274	3.663	0.434
ARVOSA2	1.582	8.180	0.055	0.520	4.804	0.000
ARVOSA3	0.053	0.055	0.816	1.053	22.672	3.490

Modification Indices for THETA-DELTA

	ASV2	ASV3	ASV6	ASV9	ASV12	ASV13
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
ASV2	- -					
ASV3	21.956	- -				
ASV6	2.529	6.284	- -			
ASV9	0.037	0.291	0.316	- -		
ASV12	0.524	3.494	0.001	0.124	- -	
ASV13	3.705	0.167	1.535	1.104	0.382	- -
ASV14	0.169	0.252	0.009	0.060	0.349	3.910
ASV16	3.321	0.063	1.319	0.753	2.825	0.385
ASV17	0.413	2.854	4.140	0.821	3.827	0.115
ASV18	1.060	0.096	3.968	1.994	0.198	0.001
SIT1	0.003	0.970	4.050	3.091	0.831	1.515
SIT2	0.005	0.858	0.133	0.754	4.357	0.253
SIT6	0.348	0.504	0.715	5.100	2.479	0.186
ARVOSA1	3.941	0.099	4.045	0.263	1.306	0.010
ARVOSA2	0.008	2.121	1.549	0.737	0.081	1.394
ARVOSA3	0.058	1.182	1.519	13.738	0.234	1.587

Modification Indices for THETA-DELTA

	ASV14	ASV16	ASV17	ASV18	SIT1	SIT2
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
ASV14	- -					
ASV16	0.200	- -				

ASV17	0.021	0.744	- -			
ASV18	0.035	11.980	7.421	- -		
SIT1	4.197	1.130	3.857	4.056	- -	
SIT2	0.705	1.930	2.327	0.939	15.878	- -
SIT6	0.547	0.021	2.013	0.359	0.676	42.403
ARVOSA1	2.666	2.931	0.453	0.031	1.258	11.365
ARVOSA2	2.586	0.000	4.819	4.051	0.271	0.128
ARVOSA3	1.001	2.763	0.103	0.539	0.044	0.031

Modification Indices for THETA-DELTA

	SIT6	ARVOSA1	ARVOSA2	ARVOSA3
	-----	-----	-----	-----
SIT6	- -			
ARVOSA1	0.887	- -		
ARVOSA2	1.263	0.166	- -	
ARVOSA3	0.049	3.196	4.410	- -

Expected Change for THETA-DELTA

	LUOTT1	LUOTT2	LUOTT3	LUOTT4	LUOTT5	LUOTT6
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
LUOTT1	- -					
LUOTT2	-0.076	- -				
LUOTT3	-0.081	0.313	- -			
LUOTT4	-0.044	-0.003	0.144	- -		
LUOTT5	-0.126	-0.284	-0.107	0.135	- -	
LUOTT6	0.097	0.059	-0.124	-0.104	0.121	- -
ASV2	-0.038	-0.056	-0.035	-0.033	0.086	0.047
ASV3	0.041	0.019	-0.023	-0.017	-0.003	0.027
ASV6	0.044	-0.040	0.066	-0.049	-0.111	0.007
ASV9	-0.076	-0.090	-0.107	-0.010	0.129	-0.075
ASV12	-0.143	-0.104	-0.020	0.014	0.155	0.006
ASV13	-0.027	0.210	0.084	-0.042	-0.041	-0.038
ASV14	0.087	0.094	0.037	-0.066	-0.095	-0.083
ASV16	0.067	-0.169	-0.049	-0.042	-0.001	0.195
ASV17	-0.015	-0.087	0.034	-0.037	-0.054	-0.198
ASV18	0.071	0.307	0.033	0.011	-0.179	0.184
SIT1	-0.145	-0.060	-0.032	0.022	0.124	0.036
SIT2	0.304	-0.015	-0.007	0.007	-0.230	0.092
SIT6	0.040	0.045	-0.046	-0.019	0.015	0.019
ARVOSA1	0.561	-0.254	-0.202	0.089	-0.368	0.147
ARVOSA2	-0.057	-0.114	0.009	0.025	0.087	-0.001
ARVOSA3	-0.011	-0.010	-0.037	0.038	0.203	-0.094

Expected Change for THETA-DELTA

	ASV2	ASV3	ASV6	ASV9	ASV12	ASV13
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
ASV2	- -					
ASV3	0.241	- -				
ASV6	-0.090	-0.158	- -			
ASV9	0.007	-0.021	0.039	- -		
ASV12	0.018	0.051	-0.002	0.017	- -	
ASV13	-0.059	0.014	-0.074	-0.063	-0.026	- -
ASV14	0.011	-0.015	0.005	-0.014	-0.023	0.100
ASV16	-0.110	-0.017	0.136	0.094	0.127	0.057
ASV17	0.036	-0.103	0.220	0.090	-0.136	-0.029
ASV18	-0.059	0.020	0.224	-0.145	-0.032	-0.003
SIT1	0.002	0.041	0.152	0.121	0.044	0.073
SIT2	-0.003	-0.044	-0.031	0.067	-0.113	-0.033
SIT6	0.024	-0.032	0.067	-0.164	0.080	0.027
ARVOSA1	-0.208	0.036	0.413	-0.096	-0.150	-0.016
ARVOSA2	0.002	0.035	0.052	0.033	0.008	-0.039
ARVOSA3	0.006	-0.028	-0.055	0.153	0.014	-0.045

Expected Change for THETA-DELTA

	ASV14	ASV16	ASV17	ASV18	SIT1	SIT2
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
ASV14	- -					
ASV16	0.037	- -				
ASV17	-0.011	0.226	- -			
ASV18	0.015	-0.845	0.767	- -		
SIT1	0.108	0.124	-0.210	0.225	- -	
SIT2	-0.050	0.183	0.186	-0.122	-0.375	- -
SIT6	0.041	-0.018	-0.162	-0.071	-0.072	2.673
ARVOSA1	0.236	0.547	0.196	0.053	-0.229	0.770
ARVOSA2	-0.048	-0.001	0.132	-0.126	0.022	0.017

ARVOSA3	-0.033	-0.116	-0.021	0.049	0.009	-0.009
---------	--------	--------	--------	-------	-------	--------

Expected Change for THETA-DELTA

	SIT6	ARVOSA1	ARVOSA2	ARVOSA3
-----	-----	-----	-----	-----
SIT6	- -			
ARVOSA1	-0.202	- -		
ARVOSA2	-0.050	-0.048	- -	
ARVOSA3	-0.011	-0.241	0.124	- -

Completely Standardized Expected Change for THETA-DELTA

	LUOTT1	LUOTT2	LUOTT3	LUOTT4	LUOTT5	LUOTT6
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
LUOTT1	- -					
LUOTT2	-0.042	- -				
LUOTT3	-0.048	0.158	- -			
LUOTT4	-0.037	-0.002	0.109	- -		
LUOTT5	-0.073	-0.141	-0.057	0.101	- -	
LUOTT6	0.044	0.023	-0.051	-0.060	0.049	- -
ASV2	-0.036	-0.045	-0.030	-0.040	0.073	0.031
ASV3	0.035	0.014	-0.018	-0.019	-0.002	0.016
ASV6	0.025	-0.019	0.034	-0.035	-0.056	0.003
ASV9	-0.045	-0.046	-0.058	-0.007	0.069	-0.031
ASV12	-0.119	-0.073	-0.015	0.015	0.116	0.003
ASV13	-0.018	0.116	0.050	-0.035	-0.024	-0.017
ASV14	0.060	0.055	0.023	-0.058	-0.059	-0.040
ASV16	0.022	-0.046	-0.014	-0.017	0.000	0.044
ASV17	-0.005	-0.023	0.010	-0.015	-0.015	-0.044
ASV18	0.023	0.084	0.010	0.004	-0.052	0.041
SIT1	-0.096	-0.034	-0.020	0.019	0.074	0.017
SIT2	0.114	-0.005	-0.002	0.003	-0.078	0.024
SIT6	0.016	0.016	-0.017	-0.010	0.005	0.005
ARVOSA1	0.143	-0.055	-0.047	0.029	-0.084	0.026
ARVOSA2	-0.059	-0.100	0.009	0.033	0.081	0.000
ARVOSA3	-0.009	-0.007	-0.029	0.042	0.158	-0.057

Completely Standardized Expected Change for THETA-DELTA

	ASV2	ASV3	ASV6	ASV9	ASV12	ASV13
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
ASV2	- -					
ASV3	0.300	- -				
ASV6	-0.074	-0.117	- -			
ASV9	0.006	-0.016	0.020	- -		
ASV12	0.022	0.056	-0.001	0.013	- -	
ASV13	-0.056	0.012	-0.042	-0.038	-0.022	- -
ASV14	0.011	-0.014	0.003	-0.009	-0.021	0.069
ASV16	-0.051	-0.007	0.038	0.028	0.052	0.019
ASV17	0.016	-0.043	0.060	0.026	-0.055	-0.009
ASV18	-0.028	0.008	0.062	-0.043	-0.013	-0.001
SIT1	0.002	0.036	0.088	0.074	0.037	0.049
SIT2	-0.002	-0.022	-0.010	0.023	-0.054	-0.013
SIT6	0.014	-0.017	0.023	-0.060	0.041	0.011
ARVOSA1	-0.077	0.012	0.091	-0.022	-0.049	-0.004
ARVOSA2	0.003	0.047	0.047	0.032	0.010	-0.041
ARVOSA3	0.007	-0.032	-0.041	0.121	0.016	-0.039

Completely Standardized Expected Change for THETA-DELTA

	ASV14	ASV16	ASV17	ASV18	SIT1	SIT2
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
ASV14	- -					
ASV16	0.013	- -				
ASV17	-0.004	0.035	- -			
ASV18	0.005	-0.134	0.120	- -		
SIT1	0.077	0.041	-0.069	0.074	- -	
SIT2	-0.020	0.034	0.034	-0.023	-0.145	- -
SIT6	0.018	-0.004	-0.032	-0.014	-0.030	0.622
ARVOSA1	0.064	0.069	0.024	0.007	-0.060	0.113
ARVOSA2	-0.053	-0.001	0.067	-0.065	0.023	0.010
ARVOSA3	-0.030	-0.050	-0.009	0.021	0.008	-0.005

Completely Standardized Expected Change for THETA-DELTA

	SIT6	ARVOSA1	ARVOSA2	ARVOSA3
-----	-----	-----	-----	-----
SIT6	- -			

ARVOSA1	-0.032	- -			
ARVOSA2	-0.032	-0.019	- -		
ARVOSA3	-0.006	-0.082	0.172	- -	

Maximum Modification Index is 69.01 for Element (17, 3) of LAMBDA-X

! Measurement Model

Standardized Solution

	LAMBDA-X					
	luott	hyoty1	hyoty3	hyoty4	sit	arvosa
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
LUOTT1	0.433	- -	- -	- -	- -	- -
LUOTT2	1.117	- -	- -	- -	- -	- -
LUOTT3	1.002	- -	- -	- -	- -	- -
LUOTT4	0.360	- -	- -	- -	- -	- -
LUOTT5	0.985	- -	- -	- -	- -	- -
LUOTT6	1.417	- -	- -	- -	- -	- -
ASV2	- -	0.717	- -	- -	- -	- -
ASV3	- -	0.799	- -	- -	- -	- -
ASV6	- -	1.006	- -	- -	- -	- -
ASV9	- -	- -	0.979	- -	- -	- -
ASV12	- -	- -	0.721	- -	- -	- -
ASV13	- -	- -	0.959	- -	- -	- -
ASV14	- -	- -	0.954	- -	- -	- -
ASV16	- -	- -	- -	1.991	- -	- -
ASV17	- -	- -	- -	2.200	- -	- -
ASV18	- -	- -	- -	2.078	- -	- -
SIT1	- -	- -	- -	- -	0.554	- -
SIT2	- -	- -	- -	- -	1.936	- -
SIT6	- -	- -	- -	- -	1.779	- -
ARVOSA1	- -	- -	- -	- -	- -	1.211
ARVOSA2	- -	- -	- -	- -	- -	0.535
ARVOSA3	- -	- -	- -	- -	- -	0.773

PHI

	luott	hyoty1	hyoty3	hyoty4	sit	arvosa
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
luott	1.000					
hyoty1	0.576	1.000				
hyoty3	0.788	0.655	1.000			
hyoty4	0.702	0.530	0.685	1.000		
sit	0.724	0.507	0.623	0.641	1.000	
arvosa	0.821	0.600	0.756	0.585	0.729	1.000

! Measurement Model

Completely Standardized Solution

	LAMBDA-X					
	luott	hyoty1	hyoty3	hyoty4	sit	arvosa
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
LUOTT1	0.349	- -	- -	- -	- -	- -
LUOTT2	0.766	- -	- -	- -	- -	- -
LUOTT3	0.736	- -	- -	- -	- -	- -
LUOTT4	0.371	- -	- -	- -	- -	- -
LUOTT5	0.715	- -	- -	- -	- -	- -
LUOTT6	0.800	- -	- -	- -	- -	- -
ASV2	- -	0.841	- -	- -	- -	- -
ASV3	- -	0.848	- -	- -	- -	- -
ASV6	- -	0.701	- -	- -	- -	- -
ASV9	- -	- -	0.723	- -	- -	- -
ASV12	- -	- -	0.743	- -	- -	- -
ASV13	- -	- -	0.776	- -	- -	- -
ASV14	- -	- -	0.816	- -	- -	- -
ASV16	- -	- -	- -	0.792	- -	- -
ASV17	- -	- -	- -	0.867	- -	- -
ASV18	- -	- -	- -	0.827	- -	- -
SIT1	- -	- -	- -	- -	0.459	- -
SIT2	- -	- -	- -	- -	0.901	- -
SIT6	- -	- -	- -	- -	0.889	- -
ARVOSA1	- -	- -	- -	- -	- -	0.383
ARVOSA2	- -	- -	- -	- -	- -	0.690
ARVOSA3	- -	- -	- -	- -	- -	0.830

PHI

	luott	hyoty1	hyoty3	hyoty4	sit	arvosa
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
luott	1.000					

hyoty1	0.576	1.000				
hyoty3	0.788	0.655	1.000			
hyoty4	0.702	0.530	0.685	1.000		
sit	0.724	0.507	0.623	0.641	1.000	
arvosa	0.821	0.600	0.756	0.585	0.729	1.000

THETA-DELTA

LUOTT1	LUOTT2	LUOTT3	LUOTT4	LUOTT5	LUOTT6
-----	-----	-----	-----	-----	-----
0.878	0.414	0.458	0.862	0.489	0.361

THETA-DELTA

ASV2	ASV3	ASV6	ASV9	ASV12	ASV13
-----	-----	-----	-----	-----	-----
0.293	0.281	0.509	0.477	0.448	0.397

THETA-DELTA

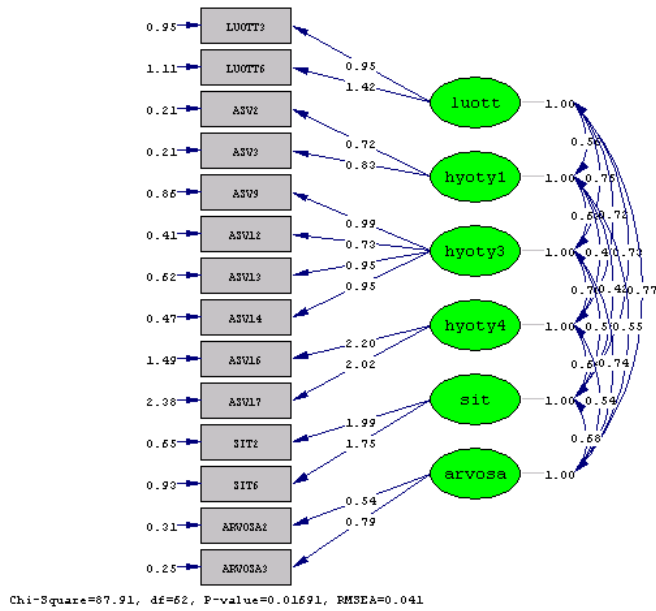
ASV14	ASV16	ASV17	ASV18	SIT1	SIT2
-----	-----	-----	-----	-----	-----
0.334	0.372	0.249	0.316	0.790	0.189

THETA-DELTA

SIT6	ARVOSA1	ARVOSA2	ARVOSA3
-----	-----	-----	-----
0.209	0.853	0.524	0.311

Mittausmalli

Liite 7



DATE: 9/16/2010
TIME: 13:24

L I S R E L 8.80
BY
Karl G. Jöreskog & Dag Sörbom

This
, U.S.A.
Phone: (800)247-6113, (847)675-0720, Fax: (847)675-2140
Copyright by Scientific Software International, Inc., 1981-2006
Use of this program is subject to the terms specified in the
Universal Copyright Convention.
Website: www.ssicentral.com

The following lines were read from file F:\ls\V-ITSMALLI MEASUREMENT.spj:

! Measurement Model

Observed Variables
LUOTT1 LUOTT2 LUOTT3 LUOTT4 LUOTT5 LUOTT6
ASV1 ASV2 ASV3 ASV5 ASV6 ASV7 ASV8 ASV9 ASV10 ASV11 ASV12 ASV13 ASV14 ASV15 ASV16
ASV17 ASV18 ASV19
SIT1 SIT2 SIT6
ARVOSA1 ARVOSA2 ARVOSA3

Covariance Matrix from File f:\ls\vaitosmuuttujat250.cov
Means from File f:\ls\vaitosmuuttujat250.mn
Standard Deviations from File f:\ls\vaitosmuuttujat250.sd

Sample size = 250

Latent Variables:
luott hyoty1 hyoty2 hyoty3 hyoty4 hyoty5 sit arvosa

Relationships:
!LUOTT1 = luott
!LUOTT2 = luott
LUOTT3 = luott
!LUOTT4 = luott
!LUOTT5 = luott
LUOTT6 = luott

!ASV1 = hyoty1
ASV2 = hyoty1
ASV3 = hyoty1
!ASV5 = hyoty1
!ASV6 = hyoty1
!ASV7 = hyoty1
!ASV8 = hyoty2
ASV9 = hyoty3
!ASV10 = hyoty2
!ASV11 = hyoty2
ASV12 = hyoty3
ASV13 = hyoty3
ASV14 = hyoty3
!ASV15 = hyoty4
ASV16 = hyoty4
ASV17 = hyoty4
!ASV18 = hyoty5
!ASV19 = hyoty5

!SIT1 = sit
SIT2 = sit
SIT6 = sit

!ARVOSA1 = arvosa
ARVOSA2 = arvosa
ARVOSA3 = arvosa

Path Diagram
Wide Print
Print Residuals
Number of Decimals = 3
Method of Estimation: Maximum Likelihood
LISREL OUTPUT: RS MI SS SC TO AD=OFF IT=1000

!FINNISH EXPORT DATA

Covariance Matrix

	LUOTT3	LUOTT6	ASV2	ASV3	ASV9	ASV12
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
LUOTT3	1.851					
LUOTT6	1.350	3.140				
ASV2	0.332	0.617	0.727			
ASV3	0.387	0.684	0.592	0.887		
ASV9	0.668	0.983	0.449	0.504	1.833	
ASV12	0.538	0.768	0.377	0.453	0.716	0.940
ASV13	0.843	1.058	0.337	0.439	0.902	0.676
ASV14	0.752	0.954	0.425	0.479	0.927	0.676
ASV16	1.431	2.309	0.605	0.744	1.511	1.119
ASV17	1.456	2.049	0.737	0.771	1.429	0.902
SIT2	1.283	2.104	0.624	0.630	1.149	0.752
SIT6	1.156	1.903	0.624	0.624	0.968	0.813
ARVOSA2	0.413	0.591	0.257	0.307	0.443	0.292
ARVOSA3	0.592	0.843	0.296	0.319	0.710	0.436

Covariance Matrix

	ASV13	ASV14	ASV16	ASV17	SIT2	SIT6
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
ASV13	1.527					
ASV14	0.959	1.369				
ASV16	1.506	1.465	6.317			
ASV17	1.392	1.374	4.432	6.447		
SIT2	1.105	1.069	2.822	2.716	4.620	
SIT6	1.079	1.058	2.343	2.186	3.489	3.999
ARVOSA2	0.338	0.329	0.658	0.730	0.730	0.632
ARVOSA3	0.525	0.524	0.856	0.899	1.053	0.960

Covariance Matrix

	ARVOSA2	ARVOSA3
	-----	-----
ARVOSA2	0.602	
ARVOSA3	0.426	0.868

!FINNISH EXPORT DATA

Parameter Specifications

LAMBDA-X

	luott	hyoty1	hyoty3	hyoty4	sit	arvosa
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
LUOTT3	1	0	0	0	0	0
LUOTT6	2	0	0	0	0	0
ASV2	0	3	0	0	0	0
ASV3	0	4	0	0	0	0
ASV9	0	0	5	0	0	0
ASV12	0	0	6	0	0	0
ASV13	0	0	7	0	0	0
ASV14	0	0	8	0	0	0
ASV16	0	0	0	9	0	0
ASV17	0	0	0	10	0	0
SIT2	0	0	0	0	11	0
SIT6	0	0	0	0	12	0
ARVOSA2	0	0	0	0	0	13
ARVOSA3	0	0	0	0	0	14

PHI

	luott	hyoty1	hyoty3	hyoty4	sit	arvosa
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
luott	0					
hyoty1	15	0				
hyoty3	16	17	0			
hyoty4	18	19	20	0		
sit	21	22	23	24	0	
arvosa	25	26	27	28	29	0

THETA-DELTA

LUOTT3	LUOTT6	ASV2	ASV3	ASV9	ASV12
-----	-----	-----	-----	-----	-----
30	31	32	33	34	35

THETA-DELTA

ASV13	ASV14	ASV16	ASV17	SIT2	SIT6
-----	-----	-----	-----	-----	-----
36	37	38	39	40	41

THETA-DELTA

ARVOSA2	ARVOSA3
-----	-----
42	43

!FINNISH EXPORT DATA

Number of Iterations = 7

LISREL Estimates (Maximum Likelihood)

LAMBDA-X

	luott	hyoty1	hyoty3	hyoty4	sit	arvosa
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
LUOTT3	0.947 (0.082) 11.549	- -	- -	- -	- -	- -
LUOTT6	1.425 (0.105) 13.579	- -	- -	- -	- -	- -
ASV2	- -	0.717 (0.051) 14.168	- -	- -	- -	- -
ASV3	- -	0.825 (0.056) 14.845	- -	- -	- -	- -
ASV9	- -	- -	0.988 (0.077) 12.780	- -	- -	- -
ASV12	- -	- -	0.725 (0.055) 13.215	- -	- -	- -
ASV13	- -	- -	0.951 (0.069) 13.757	- -	- -	- -
ASV14	- -	- -	0.950 (0.064) 14.875	- -	- -	- -
ASV16	- -	- -	- -	2.197 (0.141) 15.532	- -	- -
ASV17	- -	- -	- -	2.017 (0.146) 13.799	- -	- -
SIT2	- -	- -	- -	- -	1.993 (0.112) 17.872	- -
SIT6	- -	- -	- -	- -	1.751 (0.106) 16.450	- -
ARVOSA2	- -	- -	- -	- -	- -	0.540 (0.047) 11.510
ARVOSA3	- -	- -	- -	- -	- -	0.788 (0.055) 14.329

PHI

	luott	hyoty1	hyoty3	hyoty4	sit	arvosa
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
luott	1.000					
hyoty1	0.558 (0.062) 8.941	1.000				
hyoty3	0.763 (0.048) 16.002	0.625 (0.051)	1.000			
hyoty4	0.724 (0.052)	0.428 (0.064)	0.703 (0.046)	1.000		

	13.795	6.659	15.360			
sit	0.727	0.424	0.585	0.640	1.000	
	(0.048)	(0.061)	(0.051)	(0.049)		
	15.108	6.934	11.451	13.199		
arvosa	0.769	0.552	0.742	0.539	0.678	1.000
	(0.054)	(0.061)	(0.047)	(0.062)	(0.050)	
	14.303	9.106	15.735	8.636	13.646	

THETA-DELTA

	LUOTT3	LUOTT6	ASV2	ASV3	ASV9	ASV12
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
	0.954	1.110	0.212	0.206	0.856	0.414
	(0.106)	(0.173)	(0.042)	(0.053)	(0.090)	(0.045)
	8.996	6.403	5.065	3.899	9.482	9.290

THETA-DELTA

	ASV13	ASV14	ASV16	ASV17	SIT2	SIT6
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
	0.623	0.466	1.490	2.378	0.649	0.932
	(0.069)	(0.056)	(0.319)	(0.324)	(0.181)	(0.157)
	9.014	8.281	4.679	7.343	3.585	5.954

THETA-DELTA

	ARVOSA2	ARVOSA3
	-----	-----
	0.310	0.246
	(0.035)	(0.050)
	8.931	4.969

Squared Multiple Correlations for X - Variables

	LUOTT3	LUOTT6	ASV2	ASV3	ASV9	ASV12
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
	0.485	0.647	0.708	0.768	0.533	0.559

Squared Multiple Correlations for X - Variables

	ASV13	ASV14	ASV16	ASV17	SIT2	SIT6
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
	0.592	0.659	0.764	0.631	0.859	0.767

Squared Multiple Correlations for X - Variables

	ARVOSA2	ARVOSA3
	-----	-----
	0.485	0.716

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 62
 Minimum Fit Function Chi-Square = 88.679 (P = 0.0147)
 Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 87.909 (P = 0.0169)
 Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 25.909
 90 Percent Confidence Interval for NCP = (5.024 ; 54.811)

 Minimum Fit Function Value = 0.356
 Population Discrepancy Function Value (F0) = 0.104
 90 Percent Confidence Interval for F0 = (0.0202 ; 0.220)
 Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.0410
 90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.0180 ; 0.0596)
 P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.770

 Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 0.698
 90 Percent Confidence Interval for ECVI = (0.615 ; 0.815)
 ECVI for Saturated Model = 0.843
 ECVI for Independence Model = 18.914

Chi-Square for Independence Model with 91 Degrees of Freedom = 4681.507

Independence AIC = 4709.507
 Model AIC = 173.909
 Saturated AIC = 210.000
 Independence CAIC = 4772.808
 Model CAIC = 368.332
 Saturated CAIC = 684.753

Normed Fit Index (NFI) = 0.981
 Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.991
 Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.668
 Comparative Fit Index (CFI) = 0.994
 Incremental Fit Index (IFI) = 0.994
 Relative Fit Index (RFI) = 0.972

Critical N (CN) = 255.962

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.0543
 Standardized RMR = 0.0318
 Goodness of Fit Index (GFI) = 0.952
 Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.919
 Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.562

!FINNISH EXPORT DATA

Fitted Covariance Matrix

	LUOTT3	LUOTT6	ASV2	ASV3	ASV9	ASV12
LUOTT3	1.851					
LUOTT6	1.350	3.140				
ASV2	0.379	0.570	0.727			
ASV3	0.436	0.656	0.592	0.887		
ASV9	0.714	1.074	0.443	0.509	1.833	
ASV12	0.524	0.788	0.325	0.374	0.717	0.940
ASV13	0.687	1.033	0.426	0.490	0.939	0.689
ASV14	0.686	1.033	0.426	0.490	0.939	0.689
ASV16	1.506	2.265	0.675	0.776	1.526	1.120
ASV17	1.383	2.080	0.619	0.712	1.401	1.028
SIT2	1.373	2.065	0.607	0.698	1.151	0.845
SIT6	1.207	1.815	0.533	0.613	1.012	0.742
ARVOSA2	0.394	0.592	0.214	0.246	0.396	0.291
ARVOSA3	0.574	0.864	0.312	0.359	0.578	0.424

Fitted Covariance Matrix

	ASV13	ASV14	ASV16	ASV17	SIT2	SIT6
ASV13	1.527					
ASV14	0.903	1.369				
ASV16	1.468	1.467	6.317			
ASV17	1.348	1.347	4.432	6.447		
SIT2	1.108	1.107	2.803	2.574	4.620	
SIT6	0.973	0.973	2.463	2.262	3.489	3.999
ARVOSA2	0.381	0.381	0.640	0.588	0.730	0.642
ARVOSA3	0.556	0.555	0.934	0.858	1.065	0.936

Fitted Covariance Matrix

	ARVOSA2	ARVOSA3
ARVOSA2	0.602	
ARVOSA3	0.426	0.868

Fitted Residuals

	LUOTT3	LUOTT6	ASV2	ASV3	ASV9	ASV12
LUOTT3	0.000					
LUOTT6	0.000	0.000				
ASV2	-0.047	0.047	0.000			
ASV3	-0.049	0.029	0.000	0.000		
ASV9	-0.046	-0.091	0.006	-0.005	0.000	
ASV12	0.014	-0.020	0.052	0.079	0.000	0.000
ASV13	0.156	0.024	-0.089	-0.051	-0.038	-0.013
ASV14	0.065	-0.079	-0.001	-0.010	-0.011	-0.013
ASV16	-0.075	0.043	-0.069	-0.032	-0.015	0.000
ASV17	0.073	-0.031	0.118	0.058	0.028	-0.126
SIT2	-0.090	0.039	0.017	-0.068	-0.003	-0.093
SIT6	-0.050	0.088	0.091	0.011	-0.044	0.070
ARVOSA2	0.020	-0.001	0.043	0.061	0.047	0.002
ARVOSA3	0.017	-0.021	-0.016	-0.039	0.132	0.012

Fitted Residuals

ASV13	ASV14	ASV16	ASV17	SIT2	SIT6
-------	-------	-------	-------	------	------

ASV13	0.000					
ASV14	0.056	0.000				
ASV16	0.038	-0.002	0.000			
ASV17	0.044	0.028	0.000	0.000		
SIT2	-0.003	-0.038	0.019	0.142	0.000	
SIT6	0.105	0.085	-0.121	-0.076	0.000	0.000
ARVOSA2	-0.043	-0.052	0.018	0.142	0.000	-0.009
ARVOSA3	-0.031	-0.032	-0.078	0.042	-0.012	0.024

Fitted Residuals

	ARVOSA2	ARVOSA3
ARVOSA2	0.000	
ARVOSA3	0.000	0.000

Summary Statistics for Fitted Residuals

Smallest Fitted Residual = -0.126
Median Fitted Residual = 0.000
Largest Fitted Residual = 0.156

Stemleaf Plot

```

-12|61
-10|
- 8|3109
- 6|986598
- 4|21097643
- 2|988221110
- 0|65332109533211000000000000000000000000
0|261247789
2|04488989
4|233477268
6|15039
8|581
10|58
12|2
14|226

```

Standardized Residuals

	LUOTT3	LUOTT6	ASV2	ASV3	ASV9	ASV12
LUOTT3	-	-				
LUOTT6	-	-				
ASV2	-1.208	1.304	-	-		
ASV3	-1.190	0.801	-	-		
ASV9	-0.696	-1.252	0.167	-0.123	-	-
ASV12	0.312	-0.406	2.031	2.857	-0.003	-
ASV13	2.794	0.397	-2.877	-1.538	-1.058	-0.544
ASV14	1.353	-1.553	-0.036	-0.383	-0.394	-0.653
ASV16	-0.850	0.561	-1.297	-0.636	-0.149	-0.003
ASV17	0.690	-0.298	1.680	0.812	0.246	-1.603
SIT2	-1.329	0.688	0.412	-1.776	-0.029	-1.450
SIT6	-0.695	1.329	1.892	0.238	-0.469	1.078
ARVOSA2	0.550	-0.033	1.927	2.595	1.255	0.065
ARVOSA3	0.541	-0.750	-0.972	-2.478	3.582	0.493

Standardized Residuals

	ASV13	ASV14	ASV16	ASV17	SIT2	SIT6
ASV13	-	-				
ASV14	2.441	-	-			
ASV16	0.458	-0.026	-	-		
ASV17	0.464	0.342	-	-		
SIT2	-0.039	-0.590	0.253	1.288	-	-
SIT6	1.326	1.263	-1.297	-0.615	-	-
ARVOSA2	-1.335	-1.900	0.282	1.910	-0.001	-0.211
ARVOSA3	-1.022	-1.261	-1.719	0.645	-0.447	0.732

Standardized Residuals

	ARVOSA2	ARVOSA3
ARVOSA2	-	-
ARVOSA3	-	-

Summary Statistics for Standardized Residuals

```
Smallest Standardized Residual = -2.877
Median Standardized Residual = 0.000
Largest Standardized Residual = 3.582
```

Stemleaf Plot

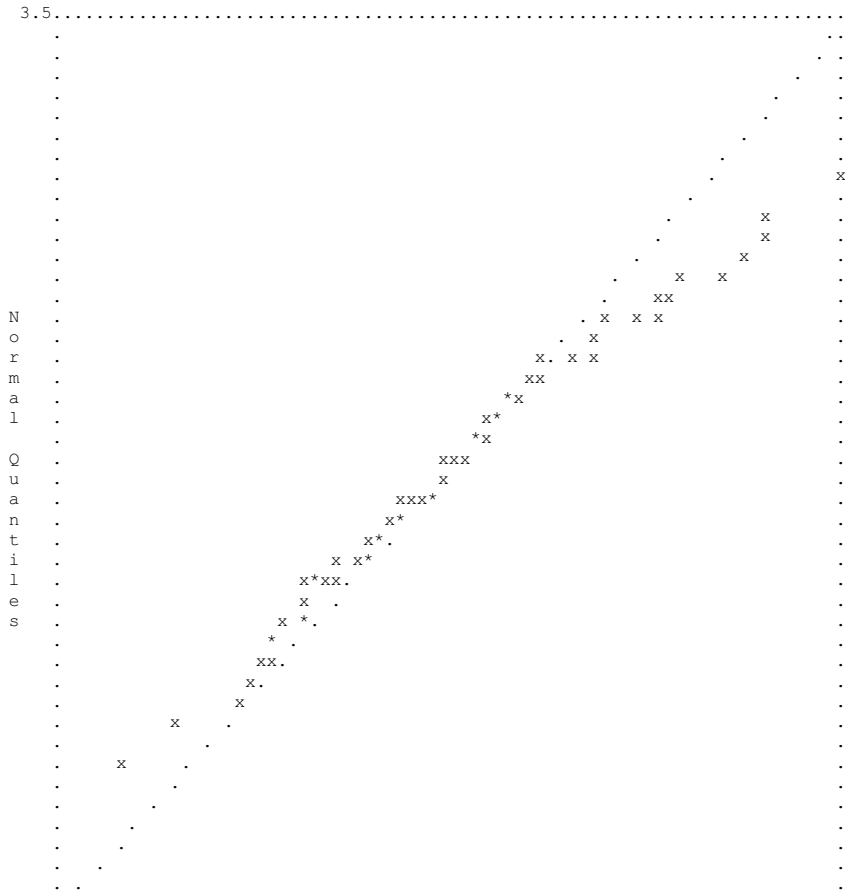
```
- 2|95  
- 2|  
- 1|9876655  
- 1|33333322100  
- 0|8877766655  
- 0|4444321100000000000000000000000000  
0|1222333344  
0|555566677788  
1|13333334  
1|7999  
2|04  
2|689  
3|  
3|6
```

Largest Negative Standardized Residuals

Residual for	ASV13 and	ASV2	-2.877
Largest Positive Standardized Residuals			
Residual for	ASV12 and	ASV3	2.857
Residual for	ASV13 and	LUOTT3	2.794
Residual for	ARVOSA2 and	ASV3	2.595
Residual for	ARVOSA3 and	ASV9	3.582

!FINNISH EXPORT DATA

Qplot of Standardized Residuals



-3.5.....
 -3.5 3.5

Standardized Residuals

!FINNISH EXPORT DATA

Modification Indices and Expected Change

Modification Indices for LAMBDA-X

	luott	hyoty1	hyoty3	hyoty4	sit	arvosa
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
LUOTT3	- -	1.619	3.375	0.034	1.711	0.672
LUOTT6	- -	1.619	3.375	0.034	1.711	0.672
ASV2	0.477	- -	0.728	0.009	1.799	0.603
ASV3	0.477	- -	0.728	0.009	1.799	0.603
ASV9	0.246	0.003	- -	0.098	0.008	7.896
ASV12	0.014	8.105	- -	0.781	0.283	0.213
ASV13	1.749	5.884	- -	0.783	0.316	1.181
ASV14	0.489	0.106	- -	0.056	0.001	3.349
ASV16	1.456	2.378	0.147	- -	0.665	2.900
ASV17	1.456	2.378	0.147	- -	0.665	2.900
SIT2	2.839	2.288	4.027	1.215	- -	2.066
SIT6	2.839	2.288	4.027	1.215	- -	2.066
ARVOSA2	0.784	7.168	0.164	1.002	0.001	- -
ARVOSA3	0.784	7.168	0.164	1.002	0.001	- -

Expected Change for LAMBDA-X

	luott	hyoty1	hyoty3	hyoty4	sit	arvosa
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
LUOTT3	- -	-0.144	0.364	-0.030	-0.208	0.171
LUOTT6	- -	0.216	-0.547	0.046	0.313	-0.258
ASV2	0.074	- -	-0.174	0.006	0.077	0.080
ASV3	-0.085	- -	0.200	-0.007	-0.089	-0.092
ASV9	-0.073	0.006	- -	-0.036	-0.008	0.374
ASV12	-0.012	0.202	- -	-0.073	-0.035	0.043
ASV13	0.174	-0.216	- -	0.092	0.046	-0.129
ASV14	-0.087	-0.027	- -	0.023	0.002	-0.202
ASV16	-0.558	-0.278	-0.134	- -	-0.217	-0.427
ASV17	0.512	0.255	0.123	- -	0.199	0.392
SIT2	-0.678	-0.179	-0.349	0.211	- -	-0.329
SIT6	0.595	0.157	0.307	-0.185	- -	0.289
ARVOSA2	0.133	0.172	-0.045	0.067	0.003	- -
ARVOSA3	-0.194	-0.251	0.066	-0.098	-0.004	- -

Standardized Expected Change for LAMBDA-X

	luott	hyoty1	hyoty3	hyoty4	sit	arvosa
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
LUOTT3	- -	-0.144	0.364	-0.030	-0.208	0.171
LUOTT6	- -	0.216	-0.547	0.046	0.313	-0.258
ASV2	0.074	- -	-0.174	0.006	0.077	0.080
ASV3	-0.085	- -	0.200	-0.007	-0.089	-0.092
ASV9	-0.073	0.006	- -	-0.036	-0.008	0.374
ASV12	-0.012	0.202	- -	-0.073	-0.035	0.043
ASV13	0.174	-0.216	- -	0.092	0.046	-0.129
ASV14	-0.087	-0.027	- -	0.023	0.002	-0.202
ASV16	-0.558	-0.278	-0.134	- -	-0.217	-0.427
ASV17	0.512	0.255	0.123	- -	0.199	0.392
SIT2	-0.678	-0.179	-0.349	0.211	- -	-0.329
SIT6	0.595	0.157	0.307	-0.185	- -	0.289
ARVOSA2	0.133	0.172	-0.045	0.067	0.003	- -
ARVOSA3	-0.194	-0.251	0.066	-0.098	-0.004	- -

Completely Standardized Expected Change for LAMBDA-X

	luott	hyoty1	hyoty3	hyoty4	sit	arvosa
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
LUOTT3	- -	-0.106	0.267	-0.022	-0.153	0.126
LUOTT6	- -	0.122	-0.309	0.026	0.177	-0.145
ASV2	0.086	- -	-0.204	0.007	0.091	0.094
ASV3	-0.090	- -	0.212	-0.007	-0.095	-0.098
ASV9	-0.054	0.004	- -	-0.027	-0.006	0.276
ASV12	-0.013	0.208	- -	-0.075	-0.036	0.045
ASV13	0.141	-0.175	- -	0.074	0.037	-0.104
ASV14	-0.074	-0.023	- -	0.019	0.002	-0.173
ASV16	-0.222	-0.110	-0.053	- -	-0.086	-0.170
ASV17	0.202	0.100	0.048	- -	0.079	0.154

SIT2	-0.315	-0.083	-0.163	0.098	- -	-0.153
SIT6	0.298	0.079	0.154	-0.093	- -	0.144
ARVOSA2	0.171	0.221	-0.058	0.087	0.003	- -
ARVOSA3	-0.208	-0.269	0.070	-0.106	-0.004	- -

No Non-Zero Modification Indices for PHI

Modification Indices for THETA-DELTA

	LUOTT3	LUOTT6	ASV2	ASV3	ASV9	ASV12
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
LUOTT3	- -					
LUOTT6	- -	- -				
ASV2	1.012	0.557	- -			
ASV3	0.209	0.191	- -	- -		
ASV9	2.050	1.011	0.174	0.278	- -	
ASV12	0.084	0.005	0.257	3.036	0.000	- -
ASV13	5.890	0.137	4.852	0.024	1.120	0.296
ASV14	1.524	1.371	0.310	0.335	0.156	0.427
ASV16	1.112	1.735	2.800	0.451	0.060	1.741
ASV17	0.560	1.151	2.594	0.216	0.239	3.872
SIT2	0.315	0.049	0.014	0.411	1.281	4.650
SIT6	0.068	0.220	0.755	0.065	3.789	3.629
ARVOSA2	0.025	0.040	0.042	3.940	0.197	0.001
ARVOSA3	0.207	0.114	0.011	2.518	12.688	0.093

Modification Indices for THETA-DELTA

	ASV13	ASV14	ASV16	ASV17	SIT2	SIT6
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
ASV13	- -					
ASV14	5.956	- -				
ASV16	0.004	0.029	- -			
ASV17	0.025	0.023	- -	- -		
SIT2	0.125	0.269	0.580	1.153	- -	
SIT6	0.579	1.430	0.598	1.442	- -	- -
ARVOSA2	1.256	2.639	0.000	2.377	0.210	0.896
ARVOSA3	0.847	0.486	1.546	0.042	0.019	0.041

Modification Indices for THETA-DELTA

	ARVOSA2	ARVOSA3
	-----	-----
ARVOSA2	- -	
ARVOSA3	- -	- -

Expected Change for THETA-DELTA

	LUOTT3	LUOTT6	ASV2	ASV3	ASV9	ASV12
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
LUOTT3	- -					
LUOTT6	- -	- -				
ASV2	-0.039	0.035	- -			
ASV3	-0.019	0.023	- -	- -		
ASV9	-0.096	-0.081	0.015	-0.021	- -	
ASV12	-0.014	0.004	0.013	0.048	0.000	- -
ASV13	0.143	0.026	-0.069	0.005	-0.064	-0.023
ASV14	0.066	-0.075	0.016	-0.018	-0.022	-0.026
ASV16	-0.124	0.197	-0.101	0.045	0.026	0.099
ASV17	0.091	-0.160	0.103	-0.032	0.055	-0.156
SIT2	-0.047	0.023	0.005	-0.030	0.084	-0.113
SIT6	-0.021	0.045	0.036	-0.011	-0.140	0.096
ARVOSA2	0.007	-0.010	0.005	0.048	0.017	0.001
ARVOSA3	0.022	-0.021	-0.003	-0.043	0.149	0.009

Expected Change for THETA-DELTA

	ASV13	ASV14	ASV16	ASV17	SIT2	SIT6
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
ASV13	- -					
ASV14	0.125	- -				
ASV16	-0.006	-0.014	- -			
ASV17	-0.016	0.014	- -	- -		
SIT2	-0.023	-0.030	0.102	0.148	- -	
SIT6	0.048	0.067	-0.097	-0.157	- -	- -
ARVOSA2	-0.038	-0.049	-0.001	0.106	0.022	-0.042
ARVOSA3	-0.034	-0.023	-0.094	0.015	0.007	0.010

Expected Change for THETA-DELTA

	ARVOSA2	ARVOSA3
ARVOSA2	- -	
ARVOSA3	- -	- -

Completely Standardized Expected Change for THETA-DELTA

	LUOTT3	LUOTT6	ASV2	ASV3	ASV9	ASV12
LUOTT3	- -					
LUOTT6	- -	- -				
ASV2	-0.033	0.023	- -			
ASV3	-0.015	0.014	- -	- -		
ASV9	-0.052	-0.034	0.013	-0.016	- -	
ASV12	-0.010	0.002	0.015	0.053	0.000	- -
ASV13	0.085	0.012	-0.066	0.005	-0.038	-0.019
ASV14	0.041	-0.036	0.016	-0.016	-0.014	-0.023
ASV16	-0.036	0.044	-0.047	0.019	0.008	0.040
ASV17	0.026	-0.036	0.047	-0.014	0.016	-0.063
SIT2	-0.016	0.006	0.003	-0.015	0.029	-0.054
SIT6	-0.008	0.013	0.021	-0.006	-0.052	0.050
ARVOSA2	0.006	-0.007	0.007	0.065	0.016	0.001
ARVOSA3	0.017	-0.013	-0.003	-0.049	0.118	0.010

Completely Standardized Expected Change for THETA-DELTA

	ASV13	ASV14	ASV16	ASV17	SIT2	SIT6
ASV13	- -					
ASV14	0.086	- -				
ASV16	-0.002	-0.005	- -			
ASV17	-0.005	0.005	- -	- -		
SIT2	-0.009	-0.012	0.019	0.027	- -	
SIT6	0.019	0.029	-0.019	-0.031	- -	- -
ARVOSA2	-0.039	-0.054	-0.001	0.054	0.013	-0.027
ARVOSA3	-0.029	-0.021	-0.040	0.006	0.004	0.005

Completely Standardized Expected Change for THETA-DELTA

	ARVOSA2	ARVOSA3
ARVOSA2	- -	
ARVOSA3	- -	- -

Maximum Modification Index is 12.69 for Element (14, 5) of THETA-DELTA

!FINNISH EXPORT DATA

Standardized Solution

LAMBDA-X

	luott	hyoty1	hyoty3	hyoty4	sit	arvosa
LUOTT3	0.947	- -	- -	- -	- -	- -
LUOTT6	1.425	- -	- -	- -	- -	- -
ASV2	- -	0.717	- -	- -	- -	- -
ASV3	- -	0.825	- -	- -	- -	- -
ASV9	- -	- -	0.988	- -	- -	- -
ASV12	- -	- -	0.725	- -	- -	- -
ASV13	- -	- -	0.951	- -	- -	- -
ASV14	- -	- -	0.950	- -	- -	- -
ASV16	- -	- -	- -	2.197	- -	- -
ASV17	- -	- -	- -	2.017	- -	- -
SIT2	- -	- -	- -	- -	1.993	- -
SIT6	- -	- -	- -	- -	1.751	- -
ARVOSA2	- -	- -	- -	- -	- -	0.540
ARVOSA3	- -	- -	- -	- -	- -	0.788

PHI

	luott	hyoty1	hyoty3	hyoty4	sit	arvosa
luott	1.000					
hyoty1	0.558	1.000				
hyoty3	0.763	0.625	1.000			
hyoty4	0.724	0.428	0.703	1.000		
sit	0.727	0.424	0.585	0.640	1.000	

arvosa	0.769	0.552	0.742	0.539	0.678	1.000
--------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

!FINNISH EXPORT DATA

Completely Standardized Solution

LAMBDA-X

	luott	hyoty1	hyoty3	hyoty4	sit	arvosa
LUOTT3	0.696	- -	- -	- -	- -	- -
LUOTT6	0.804	- -	- -	- -	- -	- -
ASV2	- -	0.841	- -	- -	- -	- -
ASV3	- -	0.876	- -	- -	- -	- -
ASV9	- -	- -	0.730	- -	- -	- -
ASV12	- -	- -	0.748	- -	- -	- -
ASV13	- -	- -	0.769	- -	- -	- -
ASV14	- -	- -	0.812	- -	- -	- -
ASV16	- -	- -	- -	0.874	- -	- -
ASV17	- -	- -	- -	0.794	- -	- -
SIT2	- -	- -	- -	- -	0.927	- -
SIT6	- -	- -	- -	- -	0.876	- -
ARVOSA2	- -	- -	- -	- -	- -	0.696
ARVOSA3	- -	- -	- -	- -	- -	0.846

PHI

	luott	hyoty1	hyoty3	hyoty4	sit	arvosa
luott	1.000					
hyoty1	0.558	1.000				
hyoty3	0.763	0.625	1.000			
hyoty4	0.724	0.428	0.703	1.000		
sit	0.727	0.424	0.585	0.640	1.000	
arvosa	0.769	0.552	0.742	0.539	0.678	1.000

THETA-DELTA

LUOTT3	LUOTT6	ASV2	ASV3	ASV9	ASV12
0.515	0.353	0.292	0.232	0.467	0.441

THETA-DELTA

ASV13	ASV14	ASV16	ASV17	SIT2	SIT6
0.408	0.341	0.236	0.369	0.141	0.233

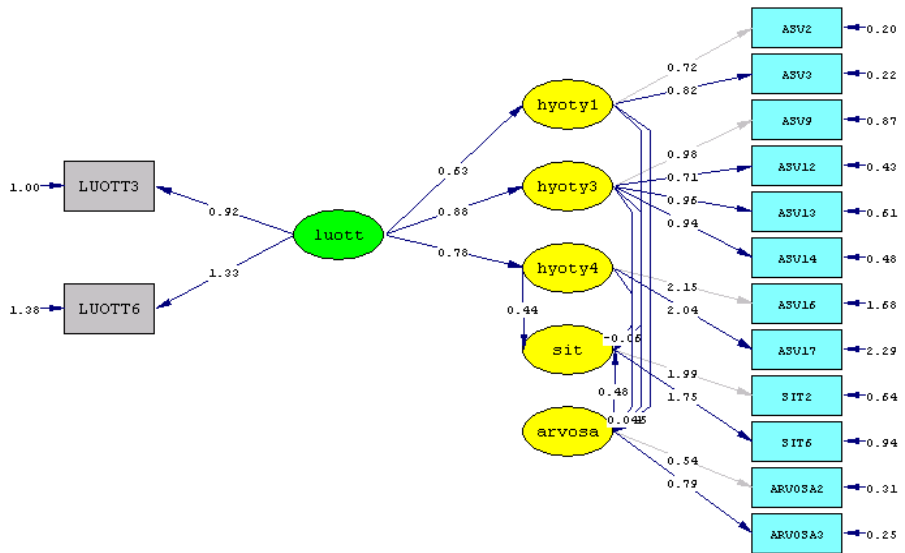
THETA-DELTA

ARVOSA2	ARVOSA3
0.515	0.284

Time used: 0.188 Seconds

Rakenneyhtälömalli

Liite 8



TIME: 13:17
L I S R E L 8.80
BY

Karl G. Jöreskog & Dag Sörbom

This program is published exclusively by
Scientific Software International, Inc.

7383 N. Lincoln Avenue, Suite 100
Lincolnwood, IL 60712, U.S.A.

Phone: (800)247-6113, (847)675-0720, Fax: (847)675-2140
Copyright by Scientific Software International, Inc., 1981-2006
Use of this program is subject to the terms specified in the
Universal Copyright Convention.
Website: www.ssicentral.com

The following lines were read from file F:\ls\V-IT\SMALLI.spj:

Observed Variables

LUOTT1 LUOTT2 LUOTT3 LUOTT4 LUOTT5 LUOTT6
ASV1 ASV2 ASV3 ASV5 ASV6 ASV7 ASV8 ASV9 ASV10 ASV11 ASV12 ASV13 ASV14 ASV15 ASV16
ASV17 ASV18 ASV19
SIT1 SIT2 SIT6
ARVOSA1 ARVOSA2 ARVOSA3

Covariance Matrix from File f:\ls\vaitosmuuttujat250.cov

Means from File f:\ls\vaitosmuuttujat250.mn

Standard Deviations from File f:\ls\vaitosmuuttujat250.sd

Sample size = 250

Latent Variables:

luott hyoty1 hyoty2 hyoty3 hyoty4 hyoty5 sit arvosa

Relationships:

!LUOTT1 = luott
!LUOTT2 = luott
LUOTT3 = luott
!LUOTT4 = luott
!LUOTT5 = luott
LUOTT6 = luott

!ASV1 = hyoty1
ASV2 = hyoty1
ASV3 = hyoty1
!ASV5 = hyoty1
!ASV6 = hyoty1
!ASV7 = hyoty1
!ASV8 = hyoty2
ASV9 = hyoty3
!ASV10 = hyoty2
!ASV11 = hyoty3
ASV12 = hyoty3
ASV13 = hyoty3
ASV14 = hyoty3
!ASV15 = hyoty4
ASV16 = hyoty4
ASV17 = hyoty4
!ASV18 = hyoty5
!ASV19 = hyoty5

!SIT1 = sit
SIT2 = sit
SIT6 = sit

!ARVOSA1 = arvosa
ARVOSA2 = arvosa
ARVOSA3 = arvosa

!hyoty1 hyoty3 hyoty4 = sit
hyoty1 hyoty3 hyoty4 = luott
!luott = sit
arvosa = hyoty1
!arvosa = hyoty2
arvosa = hyoty3
arvosa = hyoty4

sit = hyoty1
!arvosa = hyoty2
sit = hyoty3

sit = hyoty4

sit=arvosa
!arvosa=sit

Path Diagram
Wide Print
Print Residuals
Number of Decimals = 3
Method of Estimation: Maximum Likelihood
LISREL OUTPUT: RS MI SS SC TO AD=OFF IT=1000

!FINNISH EXPORT DATA

Covariance Matrix

	ASV2	ASV3	ASV9	ASV12	ASV13	ASV14
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
ASV2	0.727					
ASV3	0.592	0.887				
ASV9	0.449	0.504	1.833			
ASV12	0.377	0.453	0.716	0.940		
ASV13	0.337	0.439	0.902	0.676	1.527	
ASV14	0.425	0.479	0.927	0.676	0.959	1.369
ASV16	0.605	0.744	1.511	1.119	1.506	1.465
ASV17	0.737	0.771	1.429	0.902	1.392	1.374
SIT2	0.624	0.630	1.149	0.752	1.105	1.069
SIT6	0.624	0.624	0.968	0.813	1.079	1.058
ARVOSA2	0.257	0.307	0.443	0.292	0.338	0.329
ARVOSA3	0.296	0.319	0.710	0.436	0.525	0.524
LUOTT3	0.332	0.387	0.668	0.538	0.843	0.752
LUOTT6	0.617	0.684	0.983	0.768	1.058	0.954

Covariance Matrix

	ASV16	ASV17	SIT2	SIT6	ARVOSA2	ARVOSA3
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
ASV16	6.317					
ASV17	4.432	6.447				
SIT2	2.822	2.716	4.620			
SIT6	2.343	2.186	3.489	3.999		
ARVOSA2	0.658	0.730	0.730	0.632	0.602	
ARVOSA3	0.856	0.899	1.053	0.960	0.426	0.868
LUOTT3	1.431	1.456	1.283	1.156	0.413	0.592
LUOTT6	2.309	2.049	2.104	1.903	0.591	0.843

Covariance Matrix

	LUOTT3	LUOTT6
-----	-----	-----
LUOTT3	1.851	
LUOTT6	1.350	3.140

!FINNISH EXPORT DATA

Parameter Specifications

LAMBDA-Y

	hyoty1	hyoty3	hyoty4	sit	arvosa
-----	-----	-----	-----	-----	-----
ASV2	0	0	0	0	0
ASV3	1	0	0	0	0
ASV9	0	0	0	0	0
ASV12	0	2	0	0	0
ASV13	0	3	0	0	0
ASV14	0	4	0	0	0
ASV16	0	0	0	0	0
ASV17	0	0	5	0	0
SIT2	0	0	0	0	0
SIT6	0	0	0	6	0
ARVOSA2	0	0	0	0	0
ARVOSA3	0	0	0	0	7

LAMBDA-X

luott


```

-----
LUOTT3      8
LUOTT6      9

```

BETA

	hyoty1	hyoty3	hyoty4	sit	arvosa
hyoty1	0	0	0	0	0
hyoty3	0	0	0	0	0
hyoty4	0	0	0	0	0
sit	10	11	12	0	13
arvosa	14	15	16	0	0

GAMMA

```

      luott
-----
hyoty1      17
hyoty3      18
hyoty4      19
sit          0
arvosa       0

```

PSI

hyoty1	hyoty3	hyoty4	sit	arvosa
20	21	22	23	24

THETA-EPS

ASV2	ASV3	ASV9	ASV12	ASV13	ASV14
25	26	27	28	29	30

THETA-EPS

ASV16	ASV17	SIT2	SIT6	ARVOSA2	ARVOSA3
31	32	33	34	35	36

THETA-DELTA

LUOTT3	LUOTT6
37	38

!FINNISH EXPORT DATA

Number of Iterations = 14

LISREL Estimates (Maximum Likelihood)

LAMBDA-Y

	hyoty1	hyoty3	hyoty4	sit	arvosa
ASV2	0.724	- -	- -	- -	- -
ASV3	0.817	- -	- -	- -	- -
	(0.074)				
	11.115				
ASV9	- -	0.980	- -	- -	- -
ASV12	- -	0.715	- -	- -	- -
		(0.065)			
		10.980			
ASV13	- -	0.959	- -	- -	- -
		(0.083)			
		11.544			
ASV14	- -	0.942	- -	- -	- -
		(0.079)			
		11.957			
ASV16	- -	- -	2.153	- -	- -
ASV17	- -	- -	2.039	- -	- -
		(0.162)			
		12.612			
SIT2	- -	- -	- -	1.994	- -

SIT6	- -	- -	- -	1.749 (0.107) 16.420	- -
ARVOSA2	- -	- -	- -	- -	0.539
ARVOSA3	- -	- -	- -	- -	0.786 (0.077) 10.217

LAMBDA-X

	luott
LUOTT3	0.922 (0.082) 11.289
LUOTT6	1.328 (0.103) 12.886

BETA

	hyoty1	hyoty3	hyoty4	sit	arvosa
hyoty1	- -	- -	- -	- -	- -
hyoty3	- -	- -	- -	- -	- -
hyoty4	- -	- -	- -	- -	- -
sit	0.004 (0.073)	-0.061 (0.129)	0.435 (0.094)	- -	0.476 (0.122)
	0.054	-0.472	4.638		3.888
arvosa	0.161 (0.079)	0.641 (0.118)	0.044 (0.098)	- -	- -
	2.049	5.418	0.451		

GAMMA

	luott
hyoty1	0.628 (0.074) 8.440
hyoty3	0.878 (0.080) 10.919
hyoty4	0.785 (0.070) 11.229
sit	- -
arvosa	- -

Covariance Matrix of ETA and KSI

	hyoty1	hyoty3	hyoty4	sit	arvosa	luott
hyoty1	1.000					
hyoty3	0.552	1.000				
hyoty4	0.493	0.689	1.000			
sit	0.440	0.603	0.664	1.000		
arvosa	0.536	0.760	0.565	0.678	1.000	
luott	0.628	0.878	0.785	0.623	0.698	1.000

PHI

	luott
	1.000

PSI

Note: This matrix is diagonal.

hyoty1	hyoty3	hyoty4	sit	arvosa
0.605 (0.096)	0.230 (0.063)	0.384 (0.076)	0.424 (0.066)	0.402 (0.088)
6.315	3.658	5.020	6.462	4.550

Squared Multiple Correlations for Structural Equations

hyoty1	hyoty3	hyoty4	sit	arvosa

	0.395	0.770	0.616	0.576	0.598	
Squared Multiple Correlations for Reduced Form						
	hyoty1	hyoty3	hyoty4	sit	arvosa	
	-----	-----	-----	-----	-----	
	0.395	0.770	0.616	0.388	0.488	
Reduced Form						
	luott					

hyoty1	0.628					
	(0.074)					
	8.440					
hyoty3	0.878					
	(0.080)					
	10.919					
hyoty4	0.785					
	(0.070)					
	11.229					
sit	0.623					
	(0.061)					
	10.165					
arvosa	0.698					
	(0.082)					
	8.530					
THETA-EPS						
	ASV2	ASV3	ASV9	ASV12	ASV13	ASV14
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
	0.203	0.219	0.873	0.429	0.607	0.481
	(0.044)	(0.054)	(0.091)	(0.046)	(0.068)	(0.057)
	4.663	4.037	9.558	9.425	8.941	8.443
THETA-EPS						
	ASV16	ASV17	SIT2	SIT6	ARVOSA2	ARVOSA3
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
	1.681	2.289	0.643	0.937	0.310	0.246
	(0.310)	(0.318)	(0.188)	(0.161)	(0.035)	(0.050)
	5.428	7.192	3.421	5.804	8.853	4.884
Squared Multiple Correlations for Y - Variables						
	ASV2	ASV3	ASV9	ASV12	ASV13	ASV14
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
	0.720	0.753	0.524	0.543	0.602	0.649
Squared Multiple Correlations for Y - Variables						
	ASV16	ASV17	SIT2	SIT6	ARVOSA2	ARVOSA3
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
	0.734	0.645	0.861	0.766	0.483	0.715
THETA-DELTA						
	LUOTT3	LUOTT6				
	-----	-----				
	1.001	1.377				
	(0.106)	(0.162)				
	9.439	8.519				
Squared Multiple Correlations for X - Variables						
	LUOTT3	LUOTT6				
	-----	-----				
	0.459	0.561				
Goodness of Fit Statistics						
Degrees of Freedom = 67						
Minimum Fit Function Chi-Square = 125.094 (P = 0.000)						
Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 123.066 (P = 0.000)						
Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 56.066						
90 Percent Confidence Interval for NCP = (28.778 ; 91.183)						

Minimum Fit Function Value = 0.502
 Population Discrepancy Function Value (F0) = 0.225
 90 Percent Confidence Interval for F0 = (0.116 ; 0.366)
 Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.0580
 90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.0415 ; 0.0739)
 P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.199

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 0.799
 90 Percent Confidence Interval for ECVI = (0.690 ; 0.940)
 ECVI for Saturated Model = 0.843
 ECVI for Independence Model = 18.914

Chi-Square for Independence Model with 91 Degrees of Freedom = 4681.507
 Independence AIC = 4709.507
 Model AIC = 199.066
 Saturated AIC = 210.000
 Independence CAIC = 4772.808
 Model CAIC = 370.882
 Saturated CAIC = 684.753

Normed Fit Index (NFI) = 0.973
 Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.983
 Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.717
 Comparative Fit Index (CFI) = 0.987
 Incremental Fit Index (IFI) = 0.987
 Relative Fit Index (RFI) = 0.964

Critical N (CN) = 193.738

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.0935
 Standardized RMR = 0.0440
 Goodness of Fit Index (GFI) = 0.934
 Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.897
 Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.596

!FINNISH EXPORT DATA

Fitted Covariance Matrix

	ASV2	ASV3	ASV9	ASV12	ASV13	ASV14
ASV2	0.727					
ASV3	0.591	0.887				
ASV9	0.391	0.442	1.833			
ASV12	0.285	0.322	0.700	0.940		
ASV13	0.383	0.432	0.939	0.685	1.527	
ASV14	0.376	0.425	0.923	0.673	0.903	1.369
ASV16	0.769	0.868	1.453	1.060	1.422	1.398
ASV17	0.728	0.822	1.376	1.004	1.347	1.324
SIT2	0.635	0.717	1.177	0.859	1.152	1.132
SIT6	0.557	0.629	1.033	0.754	1.011	0.993
ARVOSA2	0.209	0.236	0.401	0.293	0.393	0.386
ARVOSA3	0.305	0.344	0.585	0.427	0.573	0.563
LUOTT3	0.419	0.473	0.793	0.578	0.776	0.762
LUOTT6	0.604	0.682	1.142	0.833	1.117	1.098

Fitted Covariance Matrix

	ASV16	ASV17	SIT2	SIT6	ARVOSA2	ARVOSA3
ASV16	6.317					
ASV17	4.391	6.447				
SIT2	2.850	2.699	4.618			
SIT6	2.501	2.369	3.488	3.997		
ARVOSA2	0.656	0.621	0.728	0.639	0.601	
ARVOSA3	0.956	0.905	1.062	0.932	0.423	0.864
LUOTT3	1.558	1.476	1.145	1.005	0.347	0.506
LUOTT6	2.244	2.125	1.649	1.447	0.500	0.729

Fitted Covariance Matrix

	LUOTT3	LUOTT6
LUOTT3	1.851	
LUOTT6	1.224	3.140

Fitted Residuals

ASV2	ASV3	ASV9	ASV12	ASV13	ASV14
------	------	------	-------	-------	-------

ASV2	0.000					
ASV3	0.001	0.000				
ASV9	0.058	0.063	0.000			
ASV12	0.092	0.131	0.016	0.000		
ASV13	-0.046	0.007	-0.038	-0.009	0.000	
ASV14	0.049	0.055	0.004	0.003	0.055	0.000
ASV16	-0.163	-0.125	0.057	0.059	0.084	0.067
ASV17	0.009	-0.051	0.052	-0.102	0.045	0.051
SIT2	-0.011	-0.088	-0.029	-0.107	-0.047	-0.063
SIT6	0.066	-0.005	-0.065	0.009	0.068	0.064
ARVOSA2	0.048	0.071	0.042	0.000	-0.054	-0.057
ARVOSA3	-0.009	-0.025	0.124	0.010	-0.048	-0.039
LUOTT3	-0.087	-0.086	-0.124	-0.040	0.067	-0.011
LUOTT6	0.013	0.002	-0.159	-0.065	-0.060	-0.144

Fitted Residuals

	ASV16	ASV17	SIT2	SIT6	ARVOSA2	ARVOSA3
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
ASV16	0.000					
ASV17	0.041	0.000				
SIT2	-0.029	0.016	0.002			
SIT6	-0.158	-0.183	0.002	0.001		
ARVOSA2	0.003	0.109	0.002	-0.006	0.002	
ARVOSA3	-0.100	-0.006	-0.008	0.029	0.003	0.004
LUOTT3	-0.128	-0.020	0.138	0.152	0.066	0.086
LUOTT6	0.065	-0.076	0.456	0.457	0.092	0.115

Fitted Residuals

	LUOTT3	LUOTT6
	-----	-----
LUOTT3	0.000	
LUOTT6	0.126	0.000

Summary Statistics for Fitted Residuals

```
Smallest Fitted Residual = -0.183
Median Fitted Residual = 0.001
Largest Fitted Residual = 0.457
```

Stemleaf Plot

```

1|8666
- 1|4322100
- 0|9998776665555
- 0|4443322111111100000000000000000000
0|111122344
0|5555556666667777778999
1|112334
1|5
2|
2|
3|
3|
4|
4|66

```

Standardized Residuals

	ASV2	ASV3	ASV9	ASV12	ASV13	ASV14
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
ASV2	- -					
ASV3	4.384	- -				
ASV9	1.309	1.297	- -			
ASV12	2.956	3.839	0.516	- -		
ASV13	-1.238	0.169	-1.059	-0.372	- -	
ASV14	1.465	1.507	0.143	0.133	2.394	- -
ASV16	-2.192	-1.534	0.505	0.745	0.893	0.810
ASV17	0.112	-0.582	0.431	-1.196	0.444	0.560
SIT2	-0.282	-2.118	-0.304	-1.638	-0.625	-0.962
SIT6	1.409	-0.102	-0.695	0.898	0.875	0.946
ARVOSA2	2.123	2.918	1.135	-0.016	-1.785	-2.139
ARVOSA3	-0.535	-1.425	3.401	0.376	-1.632	-1.541
LUOTT3	-2.192	-1.989	-2.052	-0.946	1.344	-0.239
LUOTT6	0.302	0.052	-2.252	-1.322	-1.038	-2.876

Standardized Residuals

	ASV16	ASV17	SIT2	SIT6	ARVOSA2	ARVOSA3
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
ASV16	- -					
ASV17	3.534	- -				
SIT2	-0.364	0.158	0.327			
SIT6	-1.689	-1.583	0.327	0.327		
ARVOSA2	0.044	1.520	0.053	-0.150	3.108	
ARVOSA3	-2.025	-0.096	-0.320	0.892	3.108	3.108
LUOTT3	-1.336	-0.190	1.284	1.444	1.523	1.876
LUOTT6	0.628	-0.652	3.578	3.648	1.752	2.126

Standardized Residuals

	LUOTT3	LUOTT6
	-----	-----
LUOTT3	- -	
LUOTT6	2.355	- -

Summary Statistics for Standardized Residuals

Smallest Standardized Residual = -2.876
Median Standardized Residual = 0.052
Largest Standardized Residual = 4.384

Stemleaf Plot

```

- 2|9
- 2|32211100
- 1|8766655
- 1|43322100
- 0|977665
- 0|4433322111000000000000
  0|11111223333444
  0|55667899999
  1|1333344
  1|555589
  2|1144
  2|9
  3|01114
  3|5668
  4|4

```

Largest Negative Standardized Residuals

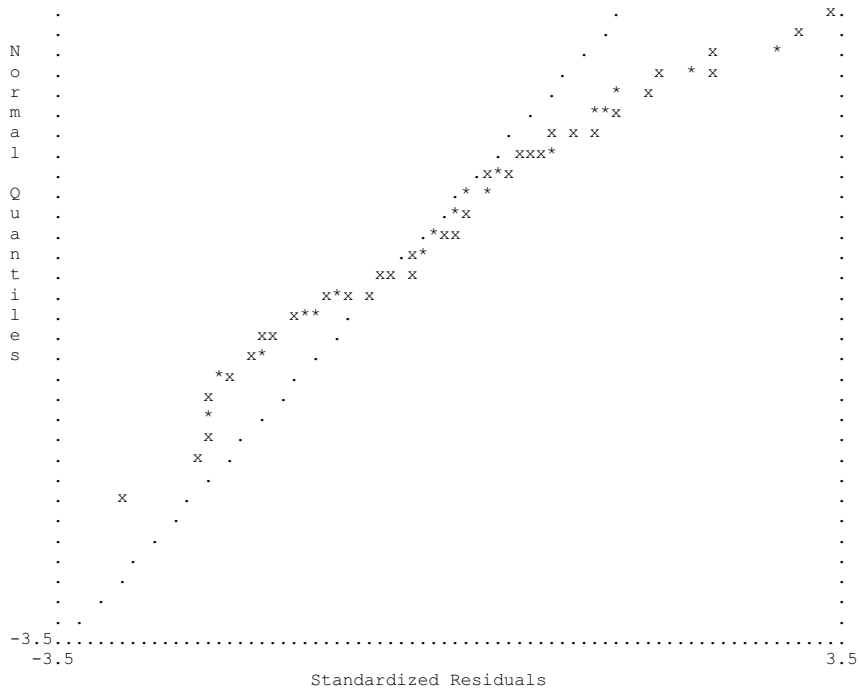
Residual for LUOTT6 and ASV14 -2.876

Largest Positive Standardized Residuals

Residual for ASV3 and ASV2 4.384
Residual for ASV12 and ASV2 2.956
Residual for ASV12 and ASV3 3.839
Residual for ASV17 and ASV16 3.534
Residual for ARVOSA2 and ASV3 2.918
Residual for ARVOSA2 and ARVOSA2 3.108
Residual for ARVOSA3 and ASV9 3.401
Residual for ARVOSA3 and ARVOSA2 3.108
Residual for ARVOSA3 and ARVOSA3 3.108
Residual for LUOTT6 and SIT2 3.578
Residual for LUOTT6 and SIT6 3.648

Qplot of Standardized Residuals





!FINNISH EXPORT DATA

Modification Indices and Expected Change

Modification Indices for LAMBDA-Y

	hyoty1	hyoty3	hyoty4	sit	arvosa
ASV2	- -	0.000	0.350	0.631	0.155
ASV3	- -	4.063	0.428	2.791	0.021
ASV9	0.595	- -	0.003	0.173	7.553
ASV12	10.883	- -	0.198	0.729	0.073
ASV13	2.702	- -	0.430	0.091	5.516
ASV14	0.488	- -	0.227	0.274	5.383
ASV16	4.248	0.605	- -	2.010	3.884
ASV17	0.463	0.046	- -	0.318	0.374
SIT2	2.230	4.872	1.527	- -	2.342
SIT6	2.230	4.872	1.527	- -	2.342
ARVOSA2	7.262	0.743	1.460	0.001	- -
ARVOSA3	7.262	0.743	1.460	0.001	- -

Expected Change for LAMBDA-Y

	hyoty1	hyoty3	hyoty4	sit	arvosa
ASV2	- -	0.001	-0.045	0.049	0.038
ASV3	- -	0.256	-0.055	-0.117	-0.016
ASV9	0.070	- -	-0.006	-0.039	0.384
ASV12	0.211	- -	-0.036	-0.057	0.027
ASV13	-0.129	- -	0.066	-0.025	-0.289
ASV14	0.051	- -	0.045	-0.040	-0.266
ASV16	-0.336	0.238	- -	-0.370	-0.476
ASV17	0.114	-0.065	- -	-0.141	0.142
SIT2	-0.184	-0.423	0.277	- -	-0.365
SIT6	0.162	0.372	-0.243	- -	0.321
ARVOSA2	0.170	-0.112	0.088	0.002	- -
ARVOSA3	-0.248	0.164	-0.128	-0.003	- -

Standardized Expected Change for LAMBDA-Y

	hyoty1	hyoty3	hyoty4	sit	arvosa
ASV2	- -	0.001	-0.045	0.049	0.038
ASV3	- -	0.256	-0.055	-0.117	-0.016

ASV9	0.070	- -	-0.006	-0.039	0.384
ASV12	0.211	- -	-0.036	-0.057	0.027
ASV13	-0.129	- -	0.066	-0.025	-0.289
ASV14	0.051	- -	0.045	-0.040	-0.266
ASV16	-0.336	0.238	- -	-0.370	-0.476
ASV17	0.114	-0.065	- -	-0.141	0.142
SIT2	-0.184	-0.423	0.277	- -	-0.365
SIT6	0.162	0.372	-0.243	- -	0.321
ARVOSA2	0.170	-0.112	0.088	0.002	- -
ARVOSA3	-0.248	0.164	-0.128	-0.003	- -

Completely Standardized Expected Change for LAMBDA-Y

	hyoty1	hyoty3	hyoty4	sit	arvosa
ASV2	- -	0.001	-0.053	0.058	0.045
ASV3	- -	0.272	-0.058	-0.124	-0.017
ASV9	0.051	- -	-0.004	-0.029	0.284
ASV12	0.217	- -	-0.037	-0.058	0.028
ASV13	-0.105	- -	0.054	-0.020	-0.234
ASV14	0.043	- -	0.038	-0.034	-0.228
ASV16	-0.134	0.095	- -	-0.147	-0.189
ASV17	0.045	-0.026	- -	-0.055	0.056
SIT2	-0.086	-0.197	0.129	- -	-0.170
SIT6	0.081	0.186	-0.122	- -	0.160
ARVOSA2	0.219	-0.145	0.113	0.003	- -
ARVOSA3	-0.266	0.176	-0.137	-0.004	- -

No Non-Zero Modification Indices for LAMBDA-X

Modification Indices for BETA

	hyoty1	hyoty3	hyoty4	sit	arvosa
hyoty1	- -	8.384	2.749	8.189	0.346
hyoty3	8.384	- -	0.893	9.208	8.508
hyoty4	2.749	0.893	- -	17.018	9.290
sit	- -	- -	- -	- -	- -
arvosa	- -	- -	- -	- -	- -

Expected Change for BETA

	hyoty1	hyoty3	hyoty4	sit	arvosa
hyoty1	- -	0.644	-0.229	-0.796	0.186
hyoty3	0.245	- -	0.134	-0.391	-0.529
hyoty4	-0.145	0.223	- -	-1.045	-0.761
sit	- -	- -	- -	- -	- -
arvosa	- -	- -	- -	- -	- -

Standardized Expected Change for BETA

	hyoty1	hyoty3	hyoty4	sit	arvosa
hyoty1	- -	0.644	-0.229	-0.796	0.186
hyoty3	0.245	- -	0.134	-0.391	-0.529
hyoty4	-0.145	0.223	- -	-1.045	-0.761
sit	- -	- -	- -	- -	- -
arvosa	- -	- -	- -	- -	- -

Modification Indices for GAMMA

luott	- -
hyoty1	- -
hyoty3	- -
hyoty4	- -
sit	10.346
arvosa	18.686

Expected Change for GAMMA

luott	- -
hyoty1	- -
hyoty3	- -
hyoty4	- -
sit	0.883
arvosa	1.309

Standardized Expected Change for GAMMA

	luott
-----	-----
hyoty1	- -
hyoty3	- -
hyoty4	- -
sit	0.883
arvosa	1.309

No Non-Zero Modification Indices for PHI

Modification Indices for PSI

	hyoty1	hyoty3	hyoty4	sit	arvosa
-----	-----	-----	-----	-----	-----
hyoty1	- -				
hyoty3	8.384	- -			
hyoty4	2.749	0.893	- -		
sit	10.346	10.346	10.346	- -	
arvosa	18.686	18.686	18.686	- -	- -

Expected Change for PSI

	hyoty1	hyoty3	hyoty4	sit	arvosa
-----	-----	-----	-----	-----	-----
hyoty1	- -				
hyoty3	0.148	- -			
hyoty4	-0.088	0.051	- -		
sit	-0.850	-0.231	-0.432	- -	
arvosa	-1.260	-0.343	-0.640	- -	- -

Standardized Expected Change for PSI

	hyoty1	hyoty3	hyoty4	sit	arvosa
-----	-----	-----	-----	-----	-----
hyoty1	- -				
hyoty3	0.148	- -			
hyoty4	-0.088	0.051	- -		
sit	-0.850	-0.231	-0.432	- -	
arvosa	-1.260	-0.343	-0.640	- -	- -

Modification Indices for THETA-EPS

	ASV2	ASV3	ASV9	ASV12	ASV13	ASV14
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
ASV2	- -					
ASV3	19.223	- -				
ASV9	0.490	0.001	- -			
ASV12	0.667	4.662	0.266	- -		
ASV13	3.727	0.432	1.122	0.138	- -	
ASV14	0.949	0.019	0.020	0.018	5.730	- -
ASV16	3.475	0.259	0.311	2.253	0.212	0.206
ASV17	1.666	0.441	0.483	3.062	0.015	0.251
SIT2	0.018	0.859	0.498	5.623	0.218	0.791
SIT6	0.877	0.022	4.475	3.147	0.542	1.022
ARVOSA2	0.000	3.075	0.125	0.002	1.134	2.570
ARVOSA3	0.032	2.504	9.133	0.001	1.447	1.375

Modification Indices for THETA-EPS

	ASV16	ASV17	SIT2	SIT6	ARVOSA2	ARVOSA3
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
ASV16	- -					
ASV17	12.491	- -				
SIT2	0.303	0.583	- -			
SIT6	0.666	2.125	- -	- -		
ARVOSA2	0.126	1.719	0.202	0.885	- -	
ARVOSA3	2.033	0.001	0.013	0.056	- -	- -

Expected Change for THETA-EPS

	ASV2	ASV3	ASV9	ASV12	ASV13	ASV14
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
ASV2	- -					
ASV3	4.664	- -				
ASV9	0.025	-0.001	- -			
ASV12	0.021	0.060	0.025	- -		

ASV13	-0.059	0.022	-0.063	-0.016	-	-
ASV14	0.027	0.004	0.008	0.005	0.121	-
ASV16	-0.112	0.034	0.060	0.113	0.042	0.038
ASV17	0.082	-0.046	0.078	-0.139	0.012	0.044
SIT2	-0.006	-0.044	0.053	-0.126	-0.030	-0.053
SIT6	0.039	-0.007	-0.154	0.091	0.046	0.057
ARVOSA2	0.000	0.042	0.014	0.001	-0.036	-0.049
ARVOSA3	-0.004	-0.043	0.128	-0.001	-0.044	-0.040

Expected Change for THETA-EPS

	ASV16	ASV17	SIT2	SIT6	ARVOSA2	ARVOSA3
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
ASV16	-	-				
ASV17	4.682	-	-			
SIT2	0.076	0.107	-			
SIT6	-0.105	-0.193	-	-		
ARVOSA2	-0.023	0.090	0.021	-0.043	-	
ARVOSA3	-0.107	-0.002	0.006	0.012	-	-

Completely Standardized Expected Change for THETA-EPS

	ASV2	ASV3	ASV9	ASV12	ASV13	ASV14
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
ASV2	-	-				
ASV3	5.808	-	-			
ASV9	0.022	-0.001	-			
ASV12	0.025	0.065	0.019	-		
ASV13	-0.056	0.019	-0.038	-0.013	-	
ASV14	0.027	0.004	0.005	0.005	0.084	-
ASV16	-0.052	0.014	0.018	0.046	0.014	0.013
ASV17	0.038	-0.019	0.023	-0.056	0.004	0.015
SIT2	-0.003	-0.022	0.018	-0.061	-0.011	-0.021
SIT6	0.023	-0.004	-0.057	0.047	0.019	0.025
ARVOSA2	0.001	0.058	0.013	0.002	-0.037	-0.054
ARVOSA3	-0.006	-0.049	0.102	-0.001	-0.039	-0.037

Completely Standardized Expected Change for THETA-EPS

	ASV16	ASV17	SIT2	SIT6	ARVOSA2	ARVOSA3
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
ASV16	-	-				
ASV17	0.734	-	-			
SIT2	0.014	0.020	-			
SIT6	-0.021	-0.038	-	-		
ARVOSA2	-0.012	0.046	0.013	-0.027	-	
ARVOSA3	-0.046	-0.001	0.003	0.007	-	-

Modification Indices for THETA-DELTA-EPS

	ASV2	ASV3	ASV9	ASV12	ASV13	ASV14
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
LUOTT3	1.306	0.965	4.184	1.337	2.440	0.012
LUOTT6	0.111	0.266	2.114	0.655	0.160	5.178

Modification Indices for THETA-DELTA-EPS

	ASV16	ASV17	SIT2	SIT6	ARVOSA2	ARVOSA3
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
LUOTT3	1.908	0.127	0.220	0.006	0.298	1.795
LUOTT6	0.178	1.836	2.521	0.825	0.221	1.346

Expected Change for THETA-DELTA-EPS

	ASV2	ASV3	ASV9	ASV12	ASV13	ASV14
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
LUOTT3	-0.045	-0.042	-0.141	-0.056	0.093	-0.006
LUOTT6	0.016	-0.027	-0.123	-0.049	-0.029	-0.154

Expected Change for THETA-DELTA-EPS

	ASV16	ASV17	SIT2	SIT6	ARVOSA2	ARVOSA3
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
LUOTT3	-0.164	0.044	0.038	0.006	0.022	0.059
LUOTT6	0.063	-0.208	0.156	0.086	0.024	0.063

Completely Standardized Expected Change for THETA-DELTA-EPS

	ASV2	ASV3	ASV9	ASV12	ASV13	ASV14
--	------	------	------	-------	-------	-------

LUOTT3	-0.039	-0.033	-0.077	-0.043	0.055	-0.004
LUOTT6	0.011	-0.016	-0.051	-0.028	-0.013	-0.074

Completely Standardized Expected Change for THETA-DELTA-EPS

	ASV16	ASV17	SIT2	SIT6	ARVOSA2	ARVOSA3
LUOTT3	-0.048	0.013	0.013	0.002	0.021	0.047
LUOTT6	0.014	-0.046	0.041	0.024	0.017	0.038

Modification Indices for THETA-DELTA

	LUOTT3	LUOTT6
LUOTT3	- -	- -
LUOTT6	5.545	- -

Expected Change for THETA-DELTA

	LUOTT3	LUOTT6
LUOTT3	- -	- -
LUOTT6	0.244	- -

Completely Standardized Expected Change for THETA-DELTA

	LUOTT3	LUOTT6
LUOTT3	- -	- -
LUOTT6	0.101	- -

Maximum Modification Index is 19.22 for Element (2, 1) of THETA-EPS

!FINNISH EXPORT DATA

Standardized Solution

LAMBDA-Y

	hyoty1	hyoty3	hyoty4	sit	arvosa
ASV2	0.724	- -	- -	- -	- -
ASV3	0.817	- -	- -	- -	- -
ASV9	- -	0.980	- -	- -	- -
ASV12	- -	0.715	- -	- -	- -
ASV13	- -	0.959	- -	- -	- -
ASV14	- -	0.942	- -	- -	- -
ASV16	- -	- -	2.153	- -	- -
ASV17	- -	- -	2.039	- -	- -
SIT2	- -	- -	- -	1.994	- -
SIT6	- -	- -	- -	1.749	- -
ARVOSA2	- -	- -	- -	- -	0.539
ARVOSA3	- -	- -	- -	- -	0.786

LAMBDA-X

	luott
LUOTT3	0.922
LUOTT6	1.328

BETA

	hyoty1	hyoty3	hyoty4	sit	arvosa
hyoty1	- -	- -	- -	- -	- -
hyoty3	- -	- -	- -	- -	- -
hyoty4	- -	- -	- -	- -	- -
sit	0.004	-0.061	0.435	- -	0.476
arvosa	0.161	0.641	0.044	- -	- -

GAMMA

	luott
hyoty1	0.628
hyoty3	0.878
hyoty4	0.785

```

sit      - -
arvosa   - -

```

Correlation Matrix of ETA and KSI

	hyoty1	hyoty3	hyoty4	sit	arvosa	luott
hyoty1	1.000					
hyoty3	0.552	1.000				
hyoty4	0.493	0.689	1.000			
sit	0.440	0.603	0.664	1.000		
arvosa	0.536	0.760	0.565	0.678	1.000	
luott	0.628	0.878	0.785	0.623	0.698	1.000

PSI

Note: This matrix is diagonal.

hyoty1	hyoty3	hyoty4	sit	arvosa
0.605	0.230	0.384	0.424	0.402

Regression Matrix ETA on KSI (Standardized)

luott
hyoty1 0.628
hyoty3 0.878
hyoty4 0.785
sit 0.623
arvosa 0.698

!FINNISH EXPORT DATA

Completely Standardized Solution

LAMBDA-Y

	hyoty1	hyoty3	hyoty4	sit	arvosa
ASV2	0.849	- -	- -	- -	- -
ASV3	0.868	- -	- -	- -	- -
ASV9	- -	0.724	- -	- -	- -
ASV12	- -	0.737	- -	- -	- -
ASV13	- -	0.776	- -	- -	- -
ASV14	- -	0.805	- -	- -	- -
ASV16	- -	- -	0.857	- -	- -
ASV17	- -	- -	0.803	- -	- -
SIT2	- -	- -	- -	0.928	- -
SIT6	- -	- -	- -	0.875	- -
ARVOSA2	- -	- -	- -	- -	0.695
ARVOSA3	- -	- -	- -	- -	0.845

LAMBDA-X

luott
LUOTT3 0.678
LUOTT6 0.749

BETA

	hyoty1	hyoty3	hyoty4	sit	arvosa
hyoty1	- -	- -	- -	- -	- -
hyoty3	- -	- -	- -	- -	- -
hyoty4	- -	- -	- -	- -	- -
sit	0.004	-0.061	0.435	- -	0.476
arvosa	0.161	0.641	0.044	- -	- -

GAMMA

luott
hyoty1 0.628
hyoty3 0.878
hyoty4 0.785
sit - -
arvosa - -

Correlation Matrix of ETA and KSI

	hyoty1	hyoty3	hyoty4	sit	arvosa	luott
hyoty1	1.000					
hyoty3	0.552	1.000				
hyoty4	0.493	0.689	1.000			
sit	0.440	0.603	0.664	1.000		
arvosa	0.536	0.760	0.565	0.678	1.000	
luott	0.628	0.878	0.785	0.623	0.698	1.000

PSI

Note: This matrix is diagonal.

hyoty1	hyoty3	hyoty4	sit	arvosa
-----	-----	-----	-----	-----
0.605	0.230	0.384	0.424	0.402

THETA-EPS

ASV2	ASV3	ASV9	ASV12	ASV13	ASV14
-----	-----	-----	-----	-----	-----
0.280	0.247	0.476	0.457	0.398	0.351

THETA-EPS

ASV16	ASV17	SIT2	SIT6	ARVOSA2	ARVOSA3
-----	-----	-----	-----	-----	-----
0.266	0.355	0.139	0.234	0.517	0.285

THETA-DELTA

LUOTT3	LUOTT6
-----	-----
0.541	0.439

Regression Matrix ETA on KSI (Standardized)

	luott
-----	-----
hyoty1	0.628
hyoty3	0.878
hyoty4	0.785
sit	0.623
arvosa	0.698

Time used: 0.203 Seconds

